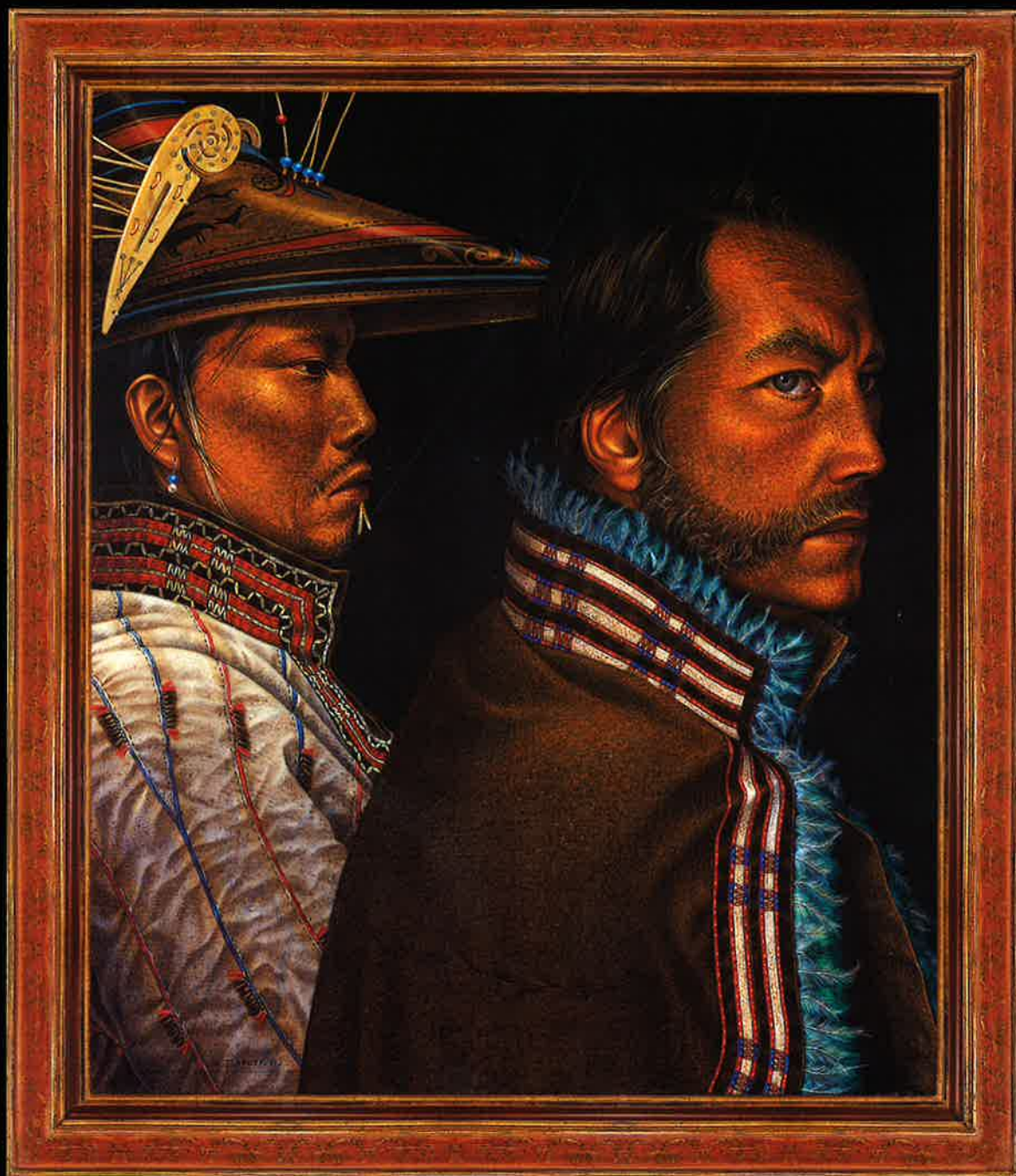


98

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



Sommaire

La lettre du Président	2-5
------------------------	-----

I. Points de vue	7-33
------------------	------

- L'impératif de croissance 7-9
- Le nouveau modèle de changement de Gemini Consulting 10-11
- La mise au point des nouvelles offres de services 13-15
- L'innovation dans les métiers de services 17-19
- Internet : effet de mode ou nouveau monde ? 21-22
- La création, la capitalisation et le partage d'idées et de savoir-faire 23-25
- La dérégulation des services d'utilité publique 26-28
- Les technologies de l'information, enjeu des "Sciences de la Vie" 29-30
- Les nouvelles attentes des salariés 31-33

II. 1998 : quelques événements marquants pour Cap Gemini	35-43
--	-------

III. Présentation du Groupe	44-61
-----------------------------	-------

- Les métiers du Groupe 45-46
- L'organisation du Groupe Cap Gemini 47-52
- L'équipe de Direction 53
- Quelques-unes des offres de services du Groupe 55-59
- "Ideas People Technology" 60-61

IV. Adresses	62-64
--------------	-------

Rapport Financier	Cahier sous rabat
-------------------	-------------------

La lettre du Président



Ils sont nombreux ceux qui, plus au moins retirés des affaires, me vantent le plaisir de n'avoir plus d'obligations et me pressent de les imiter. Et il faut bien avouer que lorsque l'on s'expose à faire chaque semaine beaucoup plus que les 35 heures préconisées par certains législateurs, la tentation vient parfois de passer la main et s'en aller "butiner d'autres fleurs, créer d'autres royaumes".

Deux choses vous retiennent de le faire :

- la première, plutôt classique, est de se croire indispensable, alors même qu'on s'émerveille de trouver chez les autres des qualités qu'on n'a plus ou qu'on n'a jamais eues soi-même ;
- la deuxième est le plaisir que l'on continue de prendre à diriger et former des hommes, anticiper les évolutions du marché, conduire une stratégie, faire respecter des valeurs, empêcher la répétition des sottises, apaiser les querelles, accélérer et freiner quand il le faut. A l'aise derrière le volant, on sait qu'on ne le serait pas sur le siège du passager. Et que vue des tribunes, la conduite n'est plus qu'une trajectoire.

Et c'est vrai qu'il y a du plaisir à diriger ce Groupe. Le rétablissement qu'il a opéré après le "trou d'air" des années 92 et 93 est assez remarquable et les perspectives qui s'ouvrent à lui sont plutôt exaltantes.

En 1998, la croissance affichée (+ 28,6 %) est la plus forte croissance organique qu'ait réalisée le Groupe depuis quinze ans. La marge nette (4,8 %) est encore loin des records atteints à la fin des années 80 (*), mais elle est supérieure d'un point à celle obtenue en 1997. Et la capitalisation boursière de Cap Gemini au 31 décembre représentait un peu plus de 62 milliards de francs, soit un P/E de 50 qui doit probablement refléter la confiance que les investisseurs mettent dans les capacités de croissance du Groupe.

Confiance aussi dans la stratégie qu'il "déroule" avec constance depuis l'origine. On se moquait gentiment il y a vingt ou trente ans de ceux qui mettaient au cœur de la gestion de l'entreprise ce qu'on appelait alors le traitement de l'information(**). C'était une fonction jugée très technique, que les dirigeants délaissaient volontiers, indifférents à la constitution dans leurs propres organisations de "boîtes noires" insondables, inquiets de la croissance des coûts mais convaincus du caractère inévitable de ces dépenses.

(*) voir, à la suite de cette lettre, le résumé financier des 31 premiers exercices sociaux du Groupe.

(**) la société-mère du Groupe, créée en 1967 à Grenoble, s'appelait "Société pour la Gestion de l'Entreprise et le Traitement de l'Information" (SoGETI).

Aujourd'hui, il n'est pas un dirigeant qui ne soit convaincu au contraire du caractère stratégique qu'a pour son entreprise l'utilisation intelligente de l'outil informatique dans la définition de ses produits ou de ses services, dans la mise en œuvre de ses savoir-faire, dans la mobilisation de ses ressources, dans la gestion de ses relations avec ses clients et ses fournisseurs, dans la recherche des innovations qui lui donneront, au moins pendant un temps, un avantage compétitif d'autant plus apprécié que la concurrence est plus vive. Les dossiers liés de près ou de loin à l'exploitation intensive des capacités des systèmes informatiques ont fait une irruption remarquée sur la table des comités exécutifs, directoires et autres instances de direction. Et si les "boardrooms" se préoccupent tant aujourd'hui de nouvelles technologies, c'est que celles-ci orientent, contraignent, déterminent et relaient la stratégie de la firme et représentent une part sans cesse croissante de la "chaîne de valeur" qui résume, métier par métier, le savoir-faire de chaque entreprise.

Le développement des technologies Internet s'inscrit évidemment au cœur de ces changements, et l'on assiste même à une véritable "internétisation" de la gestion de l'entreprise qui non seulement l'oblige à revoir l'ensemble de ses processus internes (recensement et utilisation des connaissances, systèmes de flux tendus, diffusion des informations, allocation des ressources,...) mais la contraint à concevoir de manière nouvelle ses relations avec son environnement. L'objet même de la stratégie n'est plus l'entreprise elle-même, mais l'entreprise "étendue" c'est-à-dire l'entreprise et son réseau de fournisseurs, de clients, de partenaires, de sous-traitants, d'apporteurs de capitaux, d'informateurs, de concurrents... et de réglementations. Les choses et les mentalités évoluent si rapidement qu'on a déjà du mal à se remettre en mémoire qu'il n'y a pourtant pas si longtemps, le "nombril" de beaucoup d'entreprises était le produit et qu'on ne s'y préoccupait pas vraiment des souhaits du client (ou de l'utilisateur, comme certains l'appelaient). Aujourd'hui, il n'est pas d'entreprise qui ne sache qu'il lui faut réagir très vite à l'expression d'un nouveau besoin ou à l'exigence d'une meilleure qualité de service et qui, pour cela, ne décide de remettre le client au centre de son organisation et de mobiliser tous les moyens informatiques disponibles afin de mieux gérer sa relation avec lui.

De nouveaux concurrents apparaissent dont le succès parfois foudroyant ne s'explique souvent que par une mise en œuvre plus rapide des nouvelles technologies. Le monde des télécommunications, si longtemps verrouillé, est aujourd'hui "chamboulé" par des firmes dont personne ne connaissait le nom il y a cinq ou dix ans. Les métiers de la distribution, des voyages ou des services financiers offrent déjà beaucoup d'exemples d'entreprises nouvelles qui sont en passe – parce qu'elles ont misé sur Internet et le commerce électronique – d'évincer des concurrents dont les positions paraissaient inexpugnables.

Dans ce paysage qui se transforme de plus en plus vite et où la rapidité d'action ou de réaction devient donc un atout stratégique déterminant, les compétences que le Groupe Cap Gemini met au service de ses clients apparaissent de celles qui sont les plus utiles

pour engager, conduire et maîtriser les changements nécessaires. La “convergence” que nous nous sommes employés depuis de nombreuses années à organiser entre conseil en management et services informatiques est devenue dans le Groupe un mode opératoire naturel. Notre mission et notre ambition sont de concevoir et de mettre en œuvre avec nos clients les changements stratégiques auxquels ils doivent procéder pour garder ou améliorer leur rang sur leur marché national ou dans la compétition mondiale. Et pour cela, nous leur apportons les trois ingrédients fondamentaux énumérés dans notre logo, c’est-à-dire des idées, des hommes, et la maîtrise que ces hommes ont des technologies les plus récentes :

- **les idées**, c’est le fruit de centaines de milliers d’homme/années d’expérience accumulée, et c’est au profit de nos clients que nous les développons et les enrichissons chaque jour, consolidant ainsi la compétence collective que ceux-ci attendent d’une société de services comme la nôtre ;
- **les hommes (et les femmes)** sont à la fois le cœur et le cerveau du Groupe : nous leur offrons l’espace de liberté indispensable à leur épanouissement, nous organisons leur mise en réseau afin de démultiplier leurs capacités professionnelles, nous les associons aux collaborateurs de nos clients pour qu’ils innovent et progressent ensemble ;
- **la technologie** : c’est la merveille dont on aimerait célébrer les triomphes et feindre de croire qu’elle est à la portée de tous, c’est depuis l’origine l’expertise majeure de Cap Gemini et c’est toujours le principal véhicule de “création de valeur” du Groupe.

Avec près de 40.000 collaborateurs, un endettement nul et une trésorerie nette de 4 milliards de francs, des actionnaires stables, une organisation flexible, des équipes de management motivées et efficaces, le Groupe paraît mieux armé que jamais pour atteindre les objectifs ambitieux qu’il s’est donnés : continuer à figurer parmi les meilleurs de son métier, croître plus vite que son marché et améliorer chaque année sa rentabilité.

Cette ambition, je la partage, je l’assume, elle me ravit et m’aiguillonne, et je souhaite donc à mes amis pré-retraités de continuer à couler des jours aussi vivifiants que les miens.

Grenoble, le 21 février 1999

Serge Kampf

RÉSUMÉ FINANCIER 1967/1998

Exercice	Chiffre d'affaires (en MFF)	Effectif moyen	C.A.per capita (en KFF)	Résultat d'exploitation		Net part du Groupe		Nombre d'actions au 31/12	Nominal (en francs)	B.N. par action (en francs)	Capitalisation boursière au 31/12 (en MFF)
				montant (en MFF)	%	montant (en MFF)	%				
67/68 (1)	1,5	22	68	0,13	8,3%	0,06	4,2%	2 000	100	31,7	-
1969	4,2	49	86	0,44	10,5%	0,20	4,8%	10 000	100	22,3	-
1970	6,8	65	105	0,73	10,7%	0,34	4,9%	50 000	100	6,8	-
1971 (2)	26,2	391	67 (2)	2,65	10,1%	1,19	4,5%	50 000	100	23,7	-
1972	39,4	502	78	4,25	10,8%	1,90	4,8%	50 000	100	38,0	-
1973	52,1	647	81	5,84	11,2%	2,56	4,9%	120 000	100	21,3	-
1974 (3)	145,9	1 514	96	10,2	7,0%	5,25	3,6%	135 000	100	38,9	-
1975	226	1 893	119	14,1	6,2%	8,2	3,6%	135 000	100	60,5	-
1976	250	2 033	123	11,5	4,6%	9,4	3,8%	135 170	100	69,6	-
1977	293	2 138	137	15,4	5,3%	10,8	3,7%	340 000	100	31,8 (4)	-
1978	370	2 256	164	32,5	8,8%	15,2	4,1%	340 000	100	44,8	-
1979	455	2 543	179	51,8	11,4%	21,9	4,8%	340 000	100	64,4	-
1980	580	2 753	211	69,8	12,0%	29,5	5,1%	340 000	100	86,7	-
1981	823	3 368	244	86,2	10,5%	43,0	5,2%	442 000	100	97,2	-
1982	1 027	3 514	292	118,6	11,5%	51,5	5,0%	442 000	100	116,5	-
1983	1 404	3 776	371 (5)	140,6	10,0%	72,3	5,1%	540 000	100	133,9	-
1984	1 803	4 238	425	215	12,0%	95,8	5,3%	540 000	100	181,6	-
1985 (6)	2 222	4 910	452	265	12,1%	133	6,0%	3 262 500	20	40,7	4 528
1986	2 907	6 564	443	365	12,5%	193	6,6%	3 534 375	20	54,6	7 634
1987 (7)	4 175	8 908	469	563	13,5%	280	6,7%	3 891 890	20	72,0	5 274
1988	5 816	11 438	508	763	13,1%	402	6,9%	4 570 463	20	88,1	11 266
1989	7 055	12 974	544	783	11,1%	525	7,4%	25 251 046	40	20,8 (8)	12 853
1990 (9)	9 172	16 489	556	1 021	11,1%	623	6,8%	27 939 313	40	22,3	9 639
1991	10 028	17 971	558	724	7,2%	560	5,6%	37 472 775	40	14,9	10 867
1992 (10)	11 884	21 675	548	339	2,9%	(72)	-	41 964 338	40	(1,7)	6 924
1993	11 028	20 900	528	201	1,8%	(429)	-	42 431 755	40	(10,1)	7 417
1994 (11)	10 176	19 001	536	526	5,2%	(94)	-	53 068 478	40	(1,8)	9 022
1995	11 329	20 477	553	678	6,0%	52	0,5%	53 073 228	40	1,0	7 324
1996 (12)	14 820	23 934	619	1 042	7,0%	282	1,9%	60 356 666	40	4,7	15 143
1997 (13)	20 177	28 059	719	1 636	8,1%	762	3,8%	61 198 877	40	12,5	30 202
1998	25 941	34 606	750	2 664	10,3%	1 237	4,8%	69 130 658	40	17,9	62 010

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

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

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

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

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

(6) introduction en Bourse de 10% du capital (326 250 actions)

(7) après intégration de 5 mois de Sesa

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

après incorporation de réserves et "split"

(9) après intégration de 9 mois d'Hoskyns

(10) après intégration de 12 mois de Volmac et 8 mois de Programator

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

(12) après intégration de 7 mois de Gemini Consulting

(13) après intégration de 12 mois du Groupe Bossard



SACHEM,
Iroquois
(1992)

L'impératif de la croissance

Après trente années de croissance et de stabilité (les trentes glorieuses), l'économie mondiale a connu dans les années 70-90 une période pour le moins turbulente marquée par des phases de récession et de reprise économique. La libre circulation des idées, des hommes et des capitaux d'une part, la répercussion immédiate d'un point du globe à l'autre des impacts économiques et financiers d'autre part, concourent peut-être à accélérer cette alternance des cycles pour faire émerger une économie d'une extrême volatilité. Qu'on en juge : durant l'été 1998, en l'espace de deux mois, la capitalisation boursière mondiale a perdu près de 40 % de sa valeur... avant de la récupérer dans les trois derniers mois de l'année ! Dans un contexte aussi instable, les dirigeants d'entreprises doivent, plus que jamais, faire preuve d'une grande volonté de croissance et de continuité dans l'action.

Les enjeux de la croissance

Dans l'"économie de réseau", - selon l'appellation tirée de l'expression anglo-saxonne "*Network Economy*" - qui se dessine, la part de l'immatériel, la contribution et le talent des individus, le partage des connaissances constituent les meilleurs garants d'une progression régulière de la rémunération du capital et de la valorisation boursière. Aux efforts importants qu'il leur faut fournir pour conquérir et fidéliser les clients, s'ajoute dorénavant l'obligation pour les entreprises de se "battre" sur un tout autre

front, pour attirer à elle les meilleurs talents. Et toutes les études le prouvent, les entreprises qui ont le plus de facilité à recruter sont aussi celles qui sont les plus dynamiques. Autant dire que cette ardente obligation de croissance touche tous les secteurs : les industries "de pointe", les télécoms ou l'informatique, aussi bien que des activités plus anciennes comme la chimie, l'automobile ou la distribution⁽¹⁾.

Croître dans une économie volatile

Auparavant, pour croître dans une économie dite "de crise", les entreprises devaient mettre l'accent sur un excellent positionnement concurrentiel : la croissance étant faible, seule la création d'un avantage compétitif permettait de conquérir des parts de marché. Il convenait alors de segmenter toujours plus les marchés et de déployer des stratégies toujours plus sophistiquées afin d'exploiter la moindre niche potentielle. Dans cette période de crise, deux autres facteurs de progrès étaient recherchés : l'innovation technologique jugée comme un bon moyen de changer la donne face à la concurrence et la recherche d'un haut niveau d'intégration afin de maîtriser la plus forte proportion de valeur ajoutée. Désormais, pour croître dans l'économie de réseau, les entreprises qui gagnent font porter leurs efforts en priorité sur la création de valeur et le service rendu au client. Comme nous le rappelle le professeur Chan Kim (cf. article "*Creating New Market Space*", Harvard Business Review - Jan. 99), les nouvelles stratégies de croissance consistent à aider ses clients à créer de nouveaux espaces de marchés, faisant par là-même croître les demandes de produits ou services qu'elle est à même de satisfaire.

Existe-t-il un modèle particulier de croissance ?

De grandes entreprises comme BMW, Hewlett Packard, Compaq ou Air Liquide... en ont pris conscience très tôt et, chaque année, grappillent des points supplémentaires de croissance que leur envient tous leurs concurrents. Quel est leur secret ? Avec le concours de l'"*Economist Intelligence Unit*",

(1) (Cf. le dernier ouvrage des Professeurs Tichy et Chanran : "*Every Business is a Growth Business*").

nous avons essayé de le percer en analysant la performance de plus de trois cents entreprises ayant fait preuve d'une croissance soutenue et régulière. Les résultats font apparaître que **le moteur de leur croissance exceptionnelle est une pratique incessante et obstinée de l'innovation**. Elles sont toutes animées par une même volonté de constamment renouveler leurs gammes de produits et de services pour accroître la valeur obtenue et perçue par leurs clients. Cette étude montre également que pour être pérenne, toute politique de croissance et d'innovation doit jouer sur trois leviers et que, pour être rentable, elle doit s'appuyer sur trois facteurs de succès.

Trois leviers pour la pérennité

Premier levier : faire preuve d'ambition et se doter d'un projet audacieux, inspiré de ce que les professeurs Chan Kim et Renée Mauborgne appellent la conquête d'un Nouvel Espace de Marché. A l'instar de Coca-Cola dont la vision "*Nobody Drinks Coke For Breakfast, Yet*" ouvre des horizons de développement à l'ensemble des boissons plutôt qu'elle ne les cantonne à une concurrence stérile avec Pepsi-Cola. On peut également citer Ford qui, dans une inflexion stratégique récente, s'est donné comme objectif de devenir la première société de services automobiles dans le monde, affirmant par là-même qu'à l'avenir ce secteur sera davantage tiré par les services associés que par la maîtrise des processus de fabrication ou par une gamme de produits.

Deuxième levier : inscrire cette volonté d'innovation au cœur de la stratégie choisie. Bien évidemment, se pose la question rituelle sur le choix entre croissance interne (dite organique) et croissance externe (par acquisitions). S'il n'existe pas de réponse miracle à cette question, on peut simplement mentionner une règle de bon sens : il n'est pas de croissance durable qui soit exclusivement externe ou interne. La bonne stratégie est celle qui combine harmonieusement l'une et l'autre. Dans la "*Network Economy*", il existe une alternative à ce dilemme de croissance interne ou croissance externe : c'est la recherche d'alliances. En y recourant, les entreprises cherchent à saisir, à l'instar du Groupe Accor qui multiplie les partenariats dans le domaine des services financiers ou des transports, de nombreuses opportunités et à se doter d'avantages concurrentiels pour ouvrir et dominer de nouveaux marchés. Enfin, l'enjeu majeur est bien que le client

soit placé au cœur de l'organisation. D'où l'appétit croissant des entreprises pour les solutions dites de "gestion de la relation client" qui leur permettent d'entretenir, de nouer une véritable intimité avec leur clientèle ou bien de mettre en place, à l'image de Bouygues Offshore ou de Motorola, des processus internes de gestion de compte clé destinés à aligner les ressources de support sur les besoins de quelques clients clés.

Troisième levier : adopter un style de management délibérément tourné vers la croissance.

Loin d'avoir recours à un leadership de type messianique, dans lequel le leader charismatique et visionnaire entraîne tous ses salariés à mettre en œuvre sa propre vision du futur, on remarque que les entreprises en croissance ont développé un style particulier de conduite, d'animation et de mobilisation des équipes. Désormais, la qualité du management procède autant des compétences sociales (tournées vers l'équipe) que de l'excellence individuelle. Car les mutations incessantes et la globalisation imposent plus de globalité, de cohérence, d'interface et de dialogue entre les différentes unités de l'entreprise. Ainsi formés, les managers et les leaders se montrent capables, en conjuguant les meilleurs talents, de mener de front la conquête de nouveaux marchés, les innovations nécessaires tout en maintenant un strict contrôle des coûts.

Trois facteurs de rentabilité

Développer les compétences distinctives de l'entreprise. On constate que l'un des freins majeurs faisant obstacle à la croissance est la capacité insuffisante de chaque entreprise à faire fructifier ses compétences stratégiques et à en disposer efficacement au travers des métiers et des géographies. C'est pourquoi les solutions de gestion des compétences et de connaissance sont si précieuses pour la compétitivité des entreprises. Ainsi, la société Air Liquide affirme-t-elle qu'une bonne partie de ses succès récents tient à la réorganisation mondiale de ses activités autour d'une dizaine de domaines technologiques regroupés en des secteurs d'applications industrielles globaux.

Utiliser les technologies de l'information

Le commerce électronique, la mise en place de systèmes de gestion logistique intégrée, l'utilisation de réseaux Intranet, autant de solutions innovantes qui



LA PYRAMIDE DE TERRE, Période Mississippi. (1990)

permettent aux entreprises les plus performantes de réinventer leurs chaînes de valeur à l'instar de Benetton, Dell Computer, Cisco ou Zeneca. Toutefois, si ces systèmes d'information ne sont pas bien maîtrisés, s'ils sont simplement traités à des niveaux subalternes, si les investissements sont réalisés sans vision stratégique, le risque est grand que ces entreprises se retrouvent prisonnières de choix qui limiteront alors leur capacité de croissance.

Contrôler les coûts

En effet, pendant trop longtemps, on a opposé croissance et contrôle des coûts, alternant ainsi des périodes durant lesquelles l'entreprise s'attachait à croître de manière échevelée, puis des périodes de restructuration. Aujourd'hui, les entreprises qui gagnent n'ont plus le choix : il faut croître tout en rationalisant les coûts. Il convient donc d'identifier les principales sources d'augmentation des coûts générés par la croissance : les frais de siège qui explosent dans la mesure où l'on cherche, ce qui est bien naturel, à contrôler les initiatives des filiales ; les coûts de fabrication aussi, puisque la croissance influe sur les délais et la qualité des produits ou services ; les coûts de développement enfin qui gonflent puisqu'en multipliant le lancement de nouveaux produits, on

engorge les services de recherche. C'est donc en mettant en place des méthodes de gestion très performantes fondées sur des systèmes d'information efficaces et sur des processus simples, que chaque entreprise parviendra à maîtriser le coût de son expansion.

A titre de conclusion, force est de constater que créer les conditions d'une croissance rentable et pérenne apparaît plus que jamais comme un impératif pour les entreprises en quête de performances. Bien entendu, il y va de la satisfaction des actionnaires mais également de la motivation des hommes et de la capacité à répondre aux grands enjeux de la "*Network Economy*". On peut penser qu'au cœur de cette économie constituée de "réseaux de connaissances", les entreprises les plus dynamiques se reconnaîtront facilement, parce qu'elles sont plus intelligentes, plus vives, parce qu'elles vont plus vite et qu'elles travailleront plus facilement avec des partenaires qui leur ressemblent.

Pour les dirigeants d'entreprises, c'est bien là l'enjeu majeur à l'aube de ce XXI^{ème} siècle.

Richard Seurat
Senior Vice President
Gemini Consulting, Paris



LA TRAPPE A CASTOR, Kutchin. (1992)

Points de vue

Le nouveau modèle de changement de Gemini Consulting

Partout, il n'est question que du "changement" : les entreprises sont confrontées à un environnement bouleversé par la disparition des frontières géographiques, sectorielles, culturelles et organisationnelles. Les milieux académiques travaillent sur des thèmes tels que "l'organisation apprenante", la communication dans les processus de changement, le changement et les relations humaines, etc. Le Groupe

Cap Gemini dispose, à travers sa filiale Gemini Consulting, de sa propre méthode de conduite du changement.

Quel rapport peut-il bien y avoir entre la théorie du chaos, les systèmes vivants et le conseil en management ? C'est l'intégration des dernières théories de la physique quantique et des sciences de la vie dans la compréhension de la dynamique des organisations et du processus d'évolution et de changement. Autrefois, le changement était considéré comme un événement exceptionnel provoqué par une crise résolue par un modèle newtonien de linéarité (où

l'on passe d'un état à un autre) : voir, par exemple, la méthode de Lewin consistant à décrire une organisation, à la faire évoluer, avant de la figer à nouveau.

Dans le monde actuel, en perpétuelle mutation, les entreprises doivent satisfaire les attentes chaque jour plus grandes de leurs actionnaires en restructurant leurs activités et en réalisant des performances supérieures à celles de leurs concurrents. Pour y parvenir, elles doivent acquérir la **capacité de changer**. Le Groupe Cap Gemini entend aider les entreprises à atteindre les objectifs qu'elles se sont fixés en leur donnant les moyens, non seulement de réussir à s'adapter à un environnement en pleine évolution, mais aussi de remodeler leurs marchés et leurs métiers !

Le modèle de gestion du changement développé par Gemini Consulting est fondé sur l'importance des compétences, la compréhension de la dynamique du changement au sein des organisations et chez l'individu, et sur l'intégration de la dimension collective (l'entreprise) et de la dimension individuelle (le facteur humain).

Après avoir fait la part belle à "l'amélioration des performances" au cours des années 1990, le marché du conseil en management est aujourd'hui largement dominé par le thème de la **valorisation des compétences**. Gemini Consulting définit une compétence comme étant "l'aptitude à s'adapter et à réagir avec créativité aux circonstances ou aux événements imprévus dans le but d'atteindre un résultat souhaité". En concevant des projets, en élaborant des méthodes et en créant des environnements propices à l'acte d'apprendre, Gemini Consulting prépare ses clients au développement de celles qui sont essentielles pour assurer leur croissance future.

Nos recherches, menées avec l'aide du groupe de réflexion du "Faculty Advisory Board" de Gemini Consulting et de dirigeants de grandes entreprises, ont abouti à la définition d'un **ensemble de compétences stratégiques** : connaissance de l'environnement, gestion des actifs, recherche de l'excellence opérationnelle, adaptation et apprentissage/innovation. Pour que cette liste soit applicable à l'ensemble des secteurs d'activité, des sous-compétences propres

doivent être définies afin de tenir compte des tendances du marché, de la stratégie recherchée et de l'ambition affichée.

En aidant leurs clients à acquérir et à utiliser les compétences ainsi définies, Cap Gemini et Gemini Consulting travaillent ensemble sur un **certain nombre d'éléments différents** (tels que les compétences, le facteur humain, les systèmes, les outils, les modèles). Pour transférer le savoir-faire vers l'entreprise cliente, Gemini Consulting intervient à trois niveaux : au niveau de l'individu, au niveau du Groupe et au niveau de l'organisation dans son ensemble.

A cette fin, Gemini Consulting a mis au point et pilote des **méthodes innovantes** destinées à suivre, identifier et développer les compétences et tire parti de celles qui ont fait leurs preuves dans le cadre du modèle de changement précédent.

En valorisant leurs compétences, les entreprises observent le retour sur investissement à deux niveaux : en premier lieu dans le cadre du projet concerné, et en second lieu dans des projets semblables ou dans ceux mis en place dans d'autres unités où l'instillation de ces compétences sert à édifier un socle dont la génération suivante se servira pour saisir de nouvelles opportunités commerciales.

En 1998, nous avons entrepris six projets pilotes à l'échelle mondiale ; trois d'entre eux viennent de s'achever. Des discussions avec ces clients et avec ceux de nos collaborateurs qui ont pris part à ces projets, il ressort que grâce à la méthode utilisée par Gemini Consulting, l'état des lieux a été fait d'une façon plus approfondie, plus complète et plus personnalisée.

Il s'avère que ce modèle remanié de gestion du changement les a aidés à acquérir un avantage concurrentiel et à maîtriser l'évolution des conditions de marché, caractérisées par l'exigence accrue de leurs clients et la croissance des incertitudes.

En 1999, outre l'amélioration de ces méthodes, Gemini Consulting procédera au déploiement complet de cette approche en l'utilisant de manière plus systématique afin d'aider ses clients à entrer dans le siècle prochain avec la ferme intention d'atteindre (et dépasser) leurs objectifs les plus ambitieux.

Klaus Baumann
Vice President
Gemini Consulting, Allemagne



CREEK. (1997)

La mise au point des nouvelles offres de services

Priorité au client

Toute nouvelle offre de service de Cap Gemini trouve son origine dans les besoins de ses clients. Les mille commerciaux et managers du Groupe ont pour priorité absolue d'être à l'écoute de leurs clients pour identifier et analyser les problèmes qu'ils rencontrent. Et en aidant ces clients à les résoudre, plus de trente mille consultants et ingénieurs enrichissent la connaissance que le Groupe a de leurs besoins. Des processus formalisés et informels permettent de soumettre ces informations commerciales à l'analyse et à la discussion. Le schéma ci-dessous présente une version simplifiée d'un document de travail utilisé par une unité opérationnelle pour la préparation de son plan d'action 1999.

Client	Secteur	Facteurs de changement de l'environnement	Problèmes à résoudre
A	Services publics	Déréglementation Croissance Economie	Qualité de service, réactivité
B	Sécurité sociale	An 2000, l'euro	Mise à jour des systèmes, l'euro, Front-office
C	Finance	An 2000, l'euro	Mise à jour des systèmes, l'euro
D	Sidérurgie	En phase de récession économique	Réduire les coûts rapidement
E	Pharmacie	En phase de croissance économique	Réseau logistique, réactivité
F	Télécommunications	Déréglementation, croissance économique, Internet	Réactivité, qualité de service

Figure 1 - Pour connaître les besoins de ses clients, Cap Gemini les interroge.

Les "facteurs de changement" sont des stimulants

La colonne consacrée aux "Facteurs de Changement" indique les événements et les tendances qui caractérisent l'environnement du client et qui peuvent l'amener à réagir de façon défensive ou offensive, voire les deux à la fois.

Cette nécessité d'agir est la principale source des demandes de services informatiques et de conseil adressées à Cap Gemini. Or la liste des facteurs de changement est limitée. La figure 2 en donne un bon aperçu.

Les événements uniques, tels que le passage de l'an 2000 ou l'avènement de l'euro.

Les tendances lourdes de l'économie et de la politique, telles que la déréglementation, l'Union Economique et Monétaire Européenne, les privatisations,

Les nouvelles technologies, notamment celles qui ont trait à l'Internet, avec leurs incidences sur les processus de gestion des connaissances internes et de communication entre entreprises, et entre les entreprises et leurs clients.

Les nouvelles techniques de conception des applications informatiques et les processus de gestion correspondants, tels que les progiciels ERP et les composants fondés sur le Web. Ce type de facteur peut influencer sur la manière dont sont conçus les processus de gestion pris en charge par ces applications, et, à terme, sur l'organisation, la culture, la stratégie et le management de nos clients.

La combinaison ou les incidences de ce qui précède. Par exemple, une économie en croissance ou la volonté de mieux gérer les connaissances.



Figure 2 - Les "facteurs de changement" les plus courants.

Certains facteurs de changement sont de simples événements, les meilleurs exemples récents étant le passage de l'an 2000 et l'avènement de l'euro. La plupart des autres sont des tendances lourdes. Pour le Groupe Cap Gemini, les facteurs les plus importants tiennent aux apports des technologies dans les solutions mises au point pour les clients. Nous sommes donc particulièrement bien placés pour comprendre les incidences des nouvelles technologies sur les entreprises. Cela dit, il importe d'identifier quels facteurs influent sur quels types de clients, en sachant que ces derniers ne sont jamais tous influencés par les mêmes facteurs. Par exemple, en Europe, les entreprises de services publics et les opérateurs de téléphonie sont très influencés par la déréglementation et la privatisation. Ce qui n'est pas le cas de la grande distribution ni des sociétés spécialisées dans les sciences de la vie dont la stratégie est plutôt déterminée, elle, par l'évolution des conditions de la concurrence.

Les processus de base

Les facteurs de changement pertinents n'ont d'incidence que sur certaines parties de la chaîne de création de la valeur. Ainsi, dans l'exemple décrit dans la figure 3, la déréglementation et la privatisation influent d'abord sur les parties de la chaîne relatives aux relations directes avec les clients.



Figure 3 - La chaîne de valeur générique

Tout comme les facteurs de changement, les parties de la chaîne qui sont influencées varient avec le temps. Par exemple, les grands monopoles publics d'avant les privatisations étaient davantage axés sur les parties de la chaîne de la valeur qui concernaient l'offre (la construction de centrales d'énergie ou l'installation de commutateurs publics numérisés). Depuis leur privatisation et la déréglementation, ces clients donnent la priorité au "service client" et à l'innovation en matière de services.

Les Facteurs de changement + Processus de base = Problèmes Opérationnels

Les problèmes opérationnels d'une entreprise résultent de la combinaison qui s'opère entre les facteurs de changement auxquels elle est exposée et leur impact sur ses propres processus de base. Le rôle du Groupe Cap Gemini consiste à aider chaque entreprise à trouver les solutions aux problèmes opérationnels auxquels elle est confrontée. Comme les technologies contribuent largement à l'élaboration de ces solutions, Cap Gemini se doit de concevoir et d'améliorer en permanence ses offres de services pour apporter les meilleures réponses opérationnelles.

Par exemple, l'offre de services "Gestion de la Relation avec le Client", schématisée dans la figure 4, répond à la question suivante : "Comment maximiser la valeur pérenne de mes clients ?".

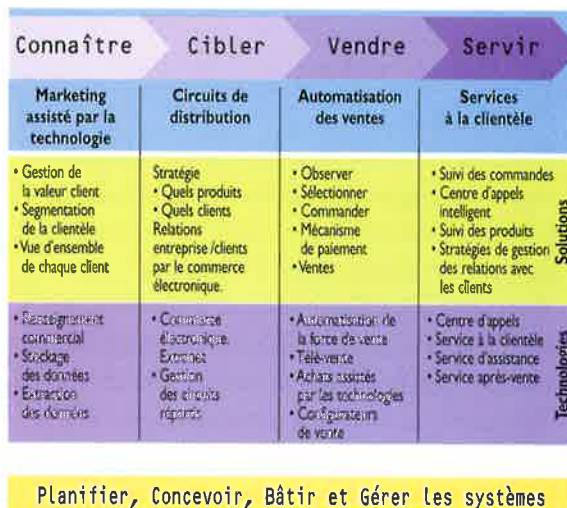


Figure 4 - Les composants de l'offre de services Cap Gemini "Gestion de la Relation avec le Client"

Comprendre le problème du client, c'est bien. Livrer la solution, c'est encore mieux !

L'élément le plus important d'une offre de service Cap Gemini, c'est la "value proposition". Cette proposition inclut la description des problèmes opérationnels du client, les avantages procurés, la valeur nette de l'offre du Groupe Cap Gemini pour le client, et, enfin, les moyens utilisés pour obtenir les résultats escomptés. L'équipe chargée de la conception et de la gestion de l'offre de services (cf. figure 5) définit et gère les modes de commercialisation et de



Figure 5 - Chaque offre de services du Groupe est gérée par un Centre d'Excellence

production envisagés. Après avoir défini les compétences requises (cf. figure 6), le Centre d'Excellence organise la formation, prépare les études de cas et les références, gère les partenariats nécessaires

Gemini Consulting	Cap Gemini IT
Stratégie Exploitation Leadership, Motivation Rémunération/Intéressement Stratégie informatique Développement des marchés Analyse et conception Livraison des résultats	Ingénierie des processus Conception de l'architecture Développement de logiciels Intégration des solutions ou systèmes Project/Programme Management Office International Application Roll-Out Data Warehousing/Data Mining Applied Knowledge Management Applications Management Infrastructure Management Formation

Figure 6 - Exemples de compétences intégrées ("Capabilities") du Groupe

à l'offre de services, et contrôle les résultats obtenus, c'est-à-dire les commandes, les revenus générés et la contribution aux marges.

Le client abstrait n'existe pas

Chaque client opère dans un secteur spécifique, parfois dans plusieurs secteurs. Chaque équipe Cap Gemini s'adresse à un secteur donné ou à un groupe de secteurs. Mais en aucun cas elle ne se contentera de fournir des offres de services génériques. L'équipe bâtira et suivra une "proposition destinée à un segment", c'est-à-dire une proposition qui répond aux besoins spécifiques du segment dont elle est responsable. La figure 7 présente un exemple de proposition destinée aux divers segments de la GMU "Télécommunications & Média".

Type	Development stage	Launching	Growing	Maturing
Fixed, mobile, long distance		Going to market	Increasing revenue & profitability Increasing efficiency	
IP Networked Services		Creating new business paradigm		
Media		Creating new business paradigm for Content Industry		

- Programmes de lancement :** Telco-in-a box / ISP in a box / Fixed Mobile Convergence
- Gestion de la facturation et des clients :** Package Based Billing Transformation (BSCS, ARBOR, CBP/IBP, JUPITER, EHTO BILLPEX...) / Euro Impact
- Customer Relationship Management :** Enhanced Call Center Excellence / Retention Program / Customer Value Management (Business Intelligence)
- Service Supply/Process Efficiency :** Network management / Number Portability / Service Activation / Provisioning / ERPs for Telco
- IT Management :** AM for Telco / Integrated Architecture Design / Facilities Management
- Solutions des fournisseurs de services IP :** ISP in box / IP infrastructure (Cisco, NetCool) / Billing solutions (Intranet, Bele) / e-Transactions / Advanced solutions / Convergent Services
- Media :** DPTV in a box / e-media / Digital Content Management

Figure 7 - Présentation des segments de la GMU Cap Gemini "Télécommunications & Média"

Une approche modulaire pour satisfaire les besoins de ses clients

En conclusion, les offres de services de Cap Gemini ont pour mission d'assurer la croissance et la

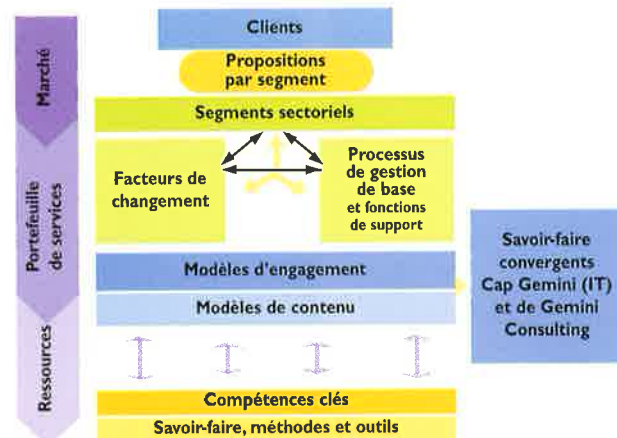


Figure 8 - Le cadre de gestion et de développement de l'offre de services du Groupe Cap Gemini

profitabilité du Groupe. Ces offres de services permettent à Cap Gemini de saisir les tendances favorables du marché, car elles sont fondées sur une analyse permanente et approfondie des besoins des clients et des facteurs de changement sous-jacents, tant au niveau générique qu'au niveau de chaque segment. Les offres de services tirent le meilleur parti des atouts du Groupe en termes de points de vue multiples, de connaissance des secteurs, de compétences fondées sur une approche modulaire (cf. figure 8) et garantissent la qualité, l'efficacité et la réactivité aux nouvelles exigences du marché.

Eric Lutaud
General Manager
Transnational Sales & Delivery
Cap Gemini, Paris



L'innovation dans les métiers de services

Si depuis plusieurs années déjà, le secteur des services, dans son ensemble, représente environ les deux tiers du PNB des pays industrialisés, l'internationalisation des sociétés de services est, elle, un phénomène plus récent. Réalisant près de 30 % du commerce mondial, les grandes sociétés multinationales de services, à l'image d'UPS, de Sodexho ou d'Allianz, sont de plus en plus nombreuses à jouer un rôle significatif sur la scène mondiale et commencent à compter au même titre que des industriels comme General Motors, Siemens, Matsushita.

Au sein de ces grandes multinationales de services, l'innovation est généralement considérée comme l'une des clés de la compétitivité. Et si de ce point de vue, elles ne se distinguent pas des sociétés industrielles, l'expérience montre pourtant que le succès d'une politique d'innovation emprunte une voie qui leur est bien spécifique.

L'implication du personnel et des clients

Comment distinguer un "produit" d'un "service" : la fabrication du premier n'exige aucune intervention du client alors que la participation de ce dernier est indispensable à la production du second. En tant que client, vous n'avez pas besoin de participer aux vendanges pour obtenir le vin de votre choix. Mais pour vous faire coiffer vous devez mettre votre tête entre les mains d'un coiffeur. De même, vous n'avez probablement jamais eu l'occasion de remercier l'ouvrier qui a monté votre voiture, mais vous saluez sûrement la réceptionniste qui vous tend la clef de votre chambre d'hôtel.

Les clients, eux aussi, doivent participer au processus d'innovation. En tant que "coproducteurs", ils peuvent soit profiter d'une nouveauté, soit la rejeter. Par exemple, en Europe plus de 20 % des clients des banques boudent les distributeurs automatiques de billets. La raison la plus souvent avancée tient au fait que le processus de "coproduction", qui consiste pour les consommateurs à utiliser un tel appareil se heurte à des barrières de compétence ou de motivation. Ils sont peut-être technophobes ou incapables de se rappeler leur code ou craignent de se faire agresser pendant l'opération de retrait. Quoi qu'il en soit, ces réfractaires refusent de se servir de ces machines. A l'inverse, des milliers de clients de la chaîne d'hôtels "Formule 1" préfèrent avoir affaire à des automates plutôt que d'affronter le réceptionniste grincheux d'un hôtel bon marché. Autrement dit, c'est au client de décider s'il a envie ou non de participer à la "coproduction" !

Il serait tentant de dire que plus la nature du service est complexe, plus le client participe au processus d'innovation. Dans les services de haute technologie, comme la mise sur orbite de satellites, on peut même parler de processus de "co-innovation" : le client participe dès l'origine au processus d'innovation. Ainsi, les programmes de recherche sont-ils souvent élaborés par des sociétés de services conjointement avec leurs clients, et les deux parties partagent parfois les retombées de l'innovation (par exemple, les redevances, dans le cas des brevets en partenariat). Dans les activités de service à fort contenu intellectuel comme le conseil en management, il est souvent difficile de déterminer qui, du consultant ou de son client, a inventé le nouveau concept utilisé. Et si le degré de participation des clients peut varier d'un service à l'autre, le plus souvent les services sont "coproduits" par la société et ses clients. Il en résulte que la qualité de service procède directement de la compétence des collaborateurs concernés et de leur capacité à y associer les clients. Il ne fait pas de doute que les plus innovantes des grandes sociétés de services attachent

une attention toute particulière à ces deux facteurs. Si l'on peut admettre que dans l'industrie, la recherche et le développement soient le domaine réservé de quelques spécialistes tenant à l'écart le département production, il ne peut en être de même dans une société de services. Car, bien souvent, ce sont les "producteurs" eux-mêmes qui conçoivent les nouveaux services ou processus. Facile à comprendre dans le cas des professions à fort contenu intellectuel – avocats, consultants, ingénieurs-conseils, informaticiens, etc. – ce constat s'applique aussi à d'autres prestataires de service. Dans une entreprise comme Sodexho, numéro un mondial de la restauration collective, où la prise en compte des habitudes locales et l'esprit d'initiative sont essentiels, l'innovation est le fait des milliers d'employés que la société compte à travers le monde, à commencer par les cuisiniers et serveurs qui sont tous animés du même désir d'améliorer la qualité du service qu'ils apportent à leurs clients.

Dans les sociétés de services mondiales, la gestion des connaissances est un vecteur essentiel du processus d'innovation : pour y participer de façon efficace, les employés doivent bien connaître les besoins de leurs clients, les offres concurrentes et les idées ou initiatives prises par d'autres au sein de leur propre entreprise. Ces sociétés étant très décentralisées, les uns ou les autres ignorent souvent tout des innovations auxquelles travaillent leurs collègues du pays voisin. Le partage des informations et des connaissances relatives à l'innovation y est donc vital.

Conscient de ce double enjeu, Cap Gemini a, par exemple, organisé en octobre 1998 un "Forum de l'Innovation" destiné à identifier, en son sein, les innovations les plus pertinentes et à les partager avec un grand nombre de spécialistes et de "champions de l'innovation". Par ailleurs, convaincus que dans notre métier l'innovation est le fruit d'une étroite collaboration avec nos clients, nous avons pour principe d'être le plus possible à leur écoute, de les aider à mettre en œuvre nos innovations et de les impliquer au maximum dans le processus d'innovation en les valorisant autant que faire se peut.

La technologie informatique : une ressource vitale pour l'innovation au sein des multinationales de services

La gestion des connaissances est actuellement un sujet à la mode. D'aucuns y voient la panacée susceptible de résoudre presque tous les défis auxquels les entreprises sont confrontées. On parle

souvent de "travailleurs de la connaissance" au sein d'une "entreprise qui apprend". Mais ce concept aurait-il été si populaire sans la diffusion très rapide d'Internet ?

A l'heure de la numérisation de l'information, où les capacités informatiques de stockage des données sont illimitées (et peu coûteuses), il peut paraître facile de conserver toutes les informations pour que tout le monde puisse y accéder. Ceci peut être parfois frustrant. Faites-en vous-même l'expérience : tapez simplement "gestion des connaissances" dans un moteur de recherche Internet – le nombre de références qui vous sont proposées est impressionnant ! Les technologies de l'information constituent un important moyen au service de la diffusion des connaissances. Mais elles ne peuvent pas tout. Trois autres facteurs doivent être pris en compte : les processus et systèmes utilisés pour stocker et diffuser les connaissances doivent être pertinents, fiables et de qualité ; les personnes qui détiennent et manient ces connaissances ont besoin d'être épaulées pour dépasser leur réticence naturelle à partager leur expertise ; la qualité et le contenu des informations exigent la mise en place d'outils de recherche intelligents et efficaces ; bien sûr, tout ceci doit s'accompagner d'un grand effort de communication pour sensibiliser le plus grand nombre au partage de l'information.

L'accélération des cycles de développement des innovations technologiques rend indispensable l'existence d'une infrastructure efficace de communication et de capitalisation des connaissances. C'est une condition *sine qua non*. C'est pourquoi Cap Gemini met à la disposition de ses collaborateurs un système de communication qui leur permet de se contacter, d'échanger des idées ou de partager des méthodes dans le monde entier. Ainsi le Groupe peut gérer au mieux sa capacité d'innovation, l'allocation de ses ressources et, ce faisant, accroître régulièrement la productivité de ses équipes et accélérer les délais de livraison.

Dans le secteur des services, le renseignement commercial prend une importance croissante. Grâce aux technologies sophistiquées de toute nature, une entreprise est en mesure d'obtenir des informations extrêmement détaillées. Les technologies nouvelles permettent aux sociétés de services d'élargir de façon spectaculaire l'éventail de leurs offres de service, enrichissant ainsi le marché de services innovants.



COIFFE DE GUERRE, Sauk. (1993)

Le commerce électronique offre des perspectives considérables. Les technologies de l'information aident les entreprises à personnaliser leurs offres de services au point de leur permettre dorénavant de s'adresser à chaque client en particulier. Les spécialistes parlent du "marketing one to one". Cette approche vise à satisfaire les demandes individuelles les plus exigeantes et à accroître la qualité de la relation commerciale entre un fournisseur et ses clients.

L'application des technologies de l'information au secteur des services n'a pas de limites, donnant ainsi naissance à des innovations en tous genres.

Dans les années à venir, de nouveaux moyens de communication vont apparaître. Il s'agira

principalement d'appareils portables (agenda personnel numérique, téléphone mobile de grande portée, dispositif de lecture de livres électroniques, etc.) issus de la technologie du PC et de l'Internet, mais destinés à des fonctions bien spécifiques et qui repousseront les limites d'utilisation des technologies informatiques. Très simples d'utilisation, ils seront accessibles au plus grand nombre.

André de Graaf
Director of Technical Marketing
Cap Gemini Nederland

Alain Dumont ⁽¹⁾
Professeur au Groupe HEC

(1) Alain Dumont, spécialiste de l'Innovation, a assisté le Groupe Cap Gemini dans l'organisation de son premier forum mondial de l'Innovation.



LA SAINTE RUSSIE, (1998)

Internet : effet de mode ou nouveau monde ?

Le terme Internet comporte aujourd'hui de multiples facettes qui doivent chacune être analysées avant de répondre à cette question.

Internet, c'est d'abord une réalité technique. Le protocole de transmission TCP/IP s'est révélé supérieur à tous ceux qu'il a rapidement remplacés. TCP/IP comporte deux caractéristiques qui ont fait partie de son cahier des charges et soutenu son développement : il accepte une immense variété de matériels tant au niveau des terminaux que des liens physiques du réseau et ne nécessite pas d'organe central ni d'équipement réseau complexe. Ces caractéristiques ont permis, en dix ans, de construire un "réseau des réseaux" à la fois fiable, économique et robuste.

Internet, c'est aussi une nouvelle architecture pour la conception, la réalisation et le déploiement des systèmes informatiques. Dans cette nouvelle architecture, qui a été adoptée par l'ensemble des constructeurs et des fabricants de logiciels, le réseau – nommé Internet s'il est indépendant des organisations, Intranet s'il est spécifique à une entreprise ou Extranet s'il relie des fournisseurs associés dans une même chaîne de valeurs – se met en place indépendamment des applications qui seront déployées. Il s'adapte à leur besoin de débit et de performance avec une grande facilité.

Internet est devenu un outil de communication en tirant parti de la grande diffusion des ordinateurs personnels. La messagerie électronique et la consultation d'informations ont permis aux cent soixante millions d'Internauts d'échanger du courrier – sept cent soixante millions de messages par mois – et de "surfer" sur le réseau à la recherche d'informations contenues dans les cent quatre-vingt millions de pages indexées par les principaux moteurs de recherche.

Au-delà de l'aspect technique et des fonctionnalités de base, le développement d'Internet va entraîner de profondes modifications dans notre vie quotidienne et

notre vie professionnelle. La "network society" constituée par les Internauts d'aujourd'hui et de demain s'informe, apprend et communique à l'aide du réseau. Le bureau virtuel permet de travailler sans nécessiter une présence physique permanente.

Notre monde actuel est issu des profonds bouleversements de la révolution industrielle qui, par la mise à disposition d'énergies nouvelles (vapeur puis électricité) a considérablement réduit l'usage de la force musculaire et entraîne un formidable développement des moyens de transport de biens et de personnes entre les sites de production et de consommation.

Le monde de demain sera caractérisé par la diminution de toutes les contraintes liées à la distance ou à la géographie. Le savoir, l'information et un ensemble de services et de produits, en particulier tous ceux qui peuvent se présenter sous une forme digitale – c'est-à-dire non seulement le texte, le logiciel mais aussi le son et la vidéo – vont pouvoir circuler rapidement et à faible coût sur le réseau.

La "network economy" va bouleverser la segmentation actuelle de nos activités et des industries et recomposer un paysage nouveau. Quelques domaines dans lesquels cette transformation est aujourd'hui visible permettent d'entrevoir ce qui va se produire :

- La fabrication et la vente de matériels informatiques où Dell et Cisco, par exemple, ont montré que l'intégration de la production, de la gestion des commandes, du service client, de la livraison et du service après-vente permettent d'acquérir en quelques années une position de leader mondial.
- La fabrication de logiciels basés sur des objets et des composants et leur mise au point par un nombre élevé de testeurs simultanés permettent de produire de façon compétitive et en quelques semaines des applications robustes, fiables et performantes.
- L'émergence du commerce électronique où le portail d'AOL (America OnLine) a généré un chiffre d'affaires de un milliard de dollars durant les fêtes de la fin de l'année 1998 avec des achats de biens choisis et commandés à l'aide d'Internet et directement livrés à domicile.



L'ETUI A FUSIL, Kutchin. (1993)

Ces quelques exemples indiquent que la “*network economy*” va rebattre les cartes entre les différents acteurs économiques.

Les concepteurs et les producteurs de biens et de services qui auront intégré la gestion du savoir – création, capture et partage des idées et du savoir-faire – et les relations avec leurs fournisseurs pour optimiser sans cesse leurs produits et leurs procédés de fabrication auront un avantage compétitif déterminant, surtout s'ils réussissent à intégrer le retour d'information de leurs clients pour satisfaire et mieux anticiper les besoins. La valeur ajoutée des nouveaux distributeurs ne résidera plus dans le stockage physique et la présentation des produits mais dans leur capacité à faire circuler et agréger l'information. Il faut noter que les opérateurs de télécommunications et les fournisseurs d'accès au réseau joueront un rôle fondamental et devront adapter leurs équipements en particulier en fournissant le débit nécessaire.

Enfin, nous tous membres de la “*network society*” devons assimiler toutes les possibilités que nous apporte le réseau en termes d'utilisation, de mode de fonctionnement, de services... Ce sera un défi tant pendant la formation (c'est-à-dire à l'école), que durant la vie professionnelle. Contrastant avec la vitesse d'expansion du réseau et la rapidité d'introduction des nouvelles technologies, sa mise en place sera relativement longue et le nouveau monde et ses conséquences seront l'affaire de plus d'une génération.

Pour le Groupe Cap Gemini, ce nouveau monde présente de nombreuses opportunités de développement notamment liées à la part croissante de l'activité de nos clients qui se trouve directement ou indirectement modifiée par l'introduction des technologies liées à Internet.

Nous utilisons, depuis cinq ans et pour l'ensemble de nos collaborateurs, un réseau TCP/IP interne (CGNet) permettant à tous de communiquer, de partager leurs savoir-faire et d'acquérir plus rapidement l'expérience nécessaire à leur mission.

Nous avons formé nos équipes d'architectes en intégrant la notion d'indépendance du réseau et des applications ; ils sont capables de mettre en place les infrastructures et de piloter le changement lié à leur utilisation.

Nous avons raccourci les délais de mise en place d'applications à quelques semaines en développant des systèmes à partir de progiciels et de composants choisis parmi les meilleurs du marché. A titre d'exemple, la mise en place du système d'information commerciale d'un nouvel opérateur de télécommunications peut être menée en quatre à six mois. Pour y parvenir, nous avons noué des relations étroites avec nos partenaires (fournisseurs de plates-formes ou de composants et éditeurs de logiciels).

Alexandre Haeffner

*General Manager, GMU Telecoms & Media
Cap Gemini, Paris*

La création, la capitalisation et le partage d'idées et de savoir-faire

Les entreprises du monde entier découvrent progressivement qu'une bonne gestion des connaissances individuelles et collectives est une composante majeure de leur politique d'innovation et de développement.

Les raisons

Mondialisation oblige, la seule certitude est celle d'un changement qui s'opère avec une rapidité croissante. Les entreprises doivent en permanence s'adapter pour apporter des solutions efficaces à des situations inédites et complexes. Les entreprises sont donc confrontées à la nécessité de favoriser la collecte et l'échange des **idées, des compétences et des savoir-faire, en deux mots de gérer leur capital intellectuel**, lequel comprend :

- la **connaissance détaillée des marchés et des clients** qui permet d'apporter une réponse précise à la demande de produits et de services, voire de l'anticiper et de nouer des relations de confiance,
- l'**intelligence individuelle**, faite de l'expertise et de l'excellence des collaborateurs, c'est-à-dire son capital humain,
- l'**intelligence organisationnelle** que reflètent la stratégie, la culture et les modes d'organisation.

Le capital intellectuel de l'entreprise constitue, de fait, l'**avantage compétitif** le plus important et le plus durable mais aussi un élément essentiel de différenciation. S'il ne saurait être question de tout régenter, il incombe à toute entreprise de se concentrer sur la gestion et la valorisation de ses compétences distinctives, c'est-à-dire celles qui sont nécessaires à la mise en œuvre de ses objectifs stratégiques. En établir la "carte" suppose que l'on détermine les savoirs à capitaliser et à réutiliser en priorité, les talents et les compétences à développer et à mettre en réseau, les finalités et les destinataires du processus.

A titre d'exemples, on peut citer le fait de :

- permettre un accès rapide à l'ensemble des connaissances, des expertises, des offres et des solutions, que ce soit pour résoudre immédiatement un problème donné, ou mettre en œuvre rapidement des solutions éprouvées, ou encore assurer une fertilisation croisée dans l'ensemble des domaines d'activité de l'entreprise,
- promouvoir une démarche d'innovation permanente, de solutions ou de services à travers le développement des "communautés de pratique",
- échanger des réflexions, des idées, des pratiques avec des clients, des fournisseurs, des experts, des universitaires, voire des concurrents,
- avoir une vue aussi précise que possible des talents à développer et mettre en place une pratique "d'entreprise apprenante".

Et, avant de s'y engager, l'on prendra garde de bien évaluer le degré de préparation et la capacité de manœuvre de l'entreprise. La mise en place d'une politique de gestion des savoirs se décompose en quatre volets : la définition des processus, l'organisation du projet, les technologies et les hommes.

Les processus

L'expérience montre que dans ce domaine, les meilleures initiatives viennent du terrain et reposent sur la bonne volonté de quelques pionniers. Aller plus loin impose de définir et de mettre en place plusieurs processus parmi lesquels on peut citer :

- la constitution, l'enrichissement et la maintenance des bases de connaissances,
- le recueil, la formalisation des meilleures pratiques de vente et de réalisation des projets,
- les modes de fonctionnement des "**communautés de pratiques**", constituées d'équipes travaillant le plus souvent de manière virtuelle sur leurs domaines spécifiques et qui capitalisent le savoir le plus innovant de l'entreprise sur ces sujets,
- le déploiement rapide et efficace des **meilleures innovations**, à travers, par exemple, un Forum de



DONNACONA, Iroquoien. (1991)

L'Innovation, comme cela a été le cas au sein de sociétés innovantes comme Air Liquide, Sodexho ou Cap Gemini.

La conduite et l'organisation du projet

Le bon fonctionnement de ces processus suppose qu'un nombre suffisant de ressources qualifiées leur soit alloué.

Ces ressources, entièrement dédiées, doivent être animées par une équipe internationale de "champions" ayant le niveau de représentativité et de compétence requis, elle-même placée sous la responsabilité d'un représentant de la direction générale de l'entreprise. Cette équipe a pour mission de définir le programme dans son ensemble, d'identifier les étapes et les priorités, de mobiliser les

énergies pour la réalisation des éléments du programme grâce à un effort permanent de communication, et de rendre compte des résultats obtenus. L'engagement inconditionnel des différents échelons de direction, leur adhésion profonde aux enjeux, leurs efforts permanents pour abolir les barrières culturelles et comportementales constituent des facteurs clés de succès.

Les technologies de l'information

Sans entrer dans le détail des solutions techniques possibles, lesquelles s'appuient de plus en plus sur les technologies de type Internet, on peut citer :

- **une infrastructure de communication éprouvée**, étayée par un réseau performant et hautement sécurisé, par une messagerie électronique accessible à tous et par des fonctionnalités de **bureau virtuel** permettant à chacun de sélectionner ses domaines d'information favoris,
- **une structure d'Intranets dédiés**, qui constitue ce que Cap Gemini appelle sa **"galaxie" de planètes de savoirs et de savoir-faire** accessible à travers un **"portail" d'entrée** convivial,
- des **"pages jaunes"** permettant d'identifier rapidement et avec précision le ou les talents recherchés,
- des **"Newsgroups"** mettant l'ensemble des membres de l'entreprise en réseau pour travailler ensemble sur leurs domaines d'expertise.

Les hommes

Tout commence et tout finit par les hommes.

Le facteur clé de succès consiste à faire adopter par l'ensemble de l'organisation une culture de l'échange, de partage des savoirs et des savoir-faire et à instaurer une pratique "d'entreprise apprenante". Pour faire évoluer les mentalités et les attitudes il faut prendre en compte à la fois des facteurs sociologiques, psychologiques et émotionnels. Il est donc important de veiller à :

- **communiquer la vision et le projet de l'entreprise** aux collaborateurs afin qu'ils perçoivent les enjeux, les objectifs, les valeurs fondamentales, les règles en vigueur sans lesquels il n'est guère de sentiment d'appartenance, ni de réelle implication des individus,
- **instaurer la confiance à tous les niveaux** – confiance des collaborateurs dans leur management, confiance entre les collaborateurs eux-mêmes – sans laquelle la communication et l'échange ne peuvent s'établir, la reconnaissance du droit à l'erreur étant l'une des marques de confiance à instaurer,

- **convaincre** que si la connaissance et le savoir-faire représentent un certain pouvoir, le fait de partager au sein d'une plus grande entité rend ce pouvoir plus grand et constitue une garantie d'"employabilité" pour chacun. Convaincre également de la nécessité de **passer d'une logique de formation à une logique "d'entreprise apprenante"** au sein de laquelle chacun doit assumer son propre désir de développement,
- **contraindre** le plus grand nombre à adopter de nouvelles attitudes. C'est pour cela que Cap Gemini a décidé de modifier ses procédures d'évaluation de la performance individuelle de ses consultants et managers pour prendre en compte leur comportement relatif à la création, à la ré-utilisation et au partage de connaissances et de savoir-faire,
- **reconnaître et récompenser** tous ceux qui ont démontré la meilleure attitude, la performance la plus remarquable en termes de contribution et de partage de connaissances. Plusieurs formes de reconnaissance sont envisageables : une mention ou un reportage dans le ou les magazines internes de l'entreprise, la remise officielle d'un prix ou d'une distinction,... mais l'essentiel est que ces collaborateurs soient reconnus par leurs pairs et par leur hiérarchie pour la valeur de ce qu'ils ont apporté à l'entreprise.

* * *

La gestion du capital intellectuel en est encore dans sa phase de développement. Pour répondre à la demande de ses clients, le Groupe Cap Gemini a élaboré une démarche spécifique et un cadre méthodologique guidant les différentes étapes. Comme il s'agit d'un processus itératif permanent, il nécessite un climat de confiance et beaucoup de patience. Bien entendu, de tels programmes ont une réelle implication culturelle, sociologique, psychologique et émotionnelle car **le facteur-critique de succès reste les hommes**. Rien ne peut se faire sans une adhésion forte aux valeurs de l'entreprise, sans l'acceptation du changement, sans le désir sincère de développement personnel et sans un support de tous les instants de la part de tous les échelons hiérarchiques.

Jean-Jack Loudes
Project Director
Internal Knowledge Management
Cap Gemini, Paris

La dérégulation des services d'utilité publique

La dérégulation du secteur mondial du gaz et de l'électricité met fin aux monopoles régionaux des entreprises de services publics. Cette ouverture va engendrer de profonds changements.

Le réseau électrique ou les grands gazoducs vont s'ouvrir à tous les opérateurs souhaitant assurer le transport d'électricité ou du gaz. Ces réseaux seront gérés par des producteurs ou des distributeurs indépendants, en toute transparence et de façon non discriminatoire. Cette ouverture du marché à des tiers s'étendra progressivement aux réseaux de distribution. Certains clients auront le droit de choisir leur fournisseur. Selon la zone géographique, ces clients représenteront de 25 % à 100 % du marché. Les sociétés d'électricité ou de gaz devront séparer les différents éléments de la chaîne verticale qui comprend la production, la gestion de réseau, le transport, la distribution et la vente. Cette séparation pourra se traduire par une plus grande transparence des coûts ou conduire au découpage de la société par activité.

Les conséquences de cette dérégulation

Les entreprises d'électricité ou de gaz devront adapter leur politique commerciale aux nouvelles conditions de marché. Du statut de simples abonnés, les consommateurs passeront à celui de clients, ce qui obligera ces sociétés à renforcer leur compétitivité et à innover en matière de services. Habitues jusqu'à présent à gérer principalement des problèmes techniques et sociaux, ces entreprises devront se recentrer rapidement sur leurs marchés et sur leurs clients. En Europe, la dérégulation du marché de l'électricité est partie du Royaume-Uni il y a dix ans. Elle s'est rapidement propagée aux pays nordiques, où le marché est aujourd'hui complètement dérégulé et la

nouvelle législation européenne d'ouverture du marché s'applique aux autres pays de l'Union Européenne depuis février 1999.

Après le Royaume-Uni, la dérégulation du secteur gazier s'étendra aux autres pays de l'Union Européenne en août 2000.

En Amérique du Nord, la dérégulation du marché du gaz est achevée. Au niveau fédéral, la vente en gros d'électricité est libéralisée, et de nombreux États sont engagés dans l'ouverture de la vente au détail. De tous les secteurs industriels américains déréglementés, celui de l'électricité sera le plus important.

En Amérique du Sud, en Asie du Sud-Est et dans de nombreux pays en voie de développement, le secteur de l'électricité évolue comme en Europe ou en Amérique du Nord.

Cap Gemini, qui est l'un des principaux acteurs dans les pays déréglementés tels que le Royaume-Uni et la Suède, a accumulé un savoir-faire et mis au point des solutions spécifiques dont bénéficient dès à présent ses clients dans les pays en voie de dérégulation.

La mondialisation du marché

La concurrence favorise une baisse des prix de l'énergie et une plus grande volatilité des clients. Pour compenser ce manque à gagner, beaucoup de sociétés d'électricité et de gaz cherchent à diversifier leurs activités. Certaines choisissent de se positionner sur un seul segment de la chaîne de valeur (la production ou la vente, par exemple) mais avec une ambition mondiale. D'autres se positionnent au niveau régional, mais sur plusieurs créneaux (gaz, électricité, eau...).

Enfin, les grands groupes du secteur ambitionnent de devenir le (ou l'un des) fournisseur(s) de leurs grands clients européens. Ils visent ainsi à se transformer en de véritables entreprises européennes intégrées ou au moins virtuellement intégrées grâce aux nouvelles technologies de réseau.



L'AMERIQUE RUSSE. (1993-1994)

La mondialisation du marché est à l'origine de nombreuses fusions et acquisitions comme l'illustrent les opérations intervenues au dernier trimestre 1998 :

- Scottish Power (Royaume-Uni) devrait racheter Pacific Corp. (Etats-Unis) ;
 - EDF (France) a repris London Electricity (Royaume-Uni) ;
 - Sithe (Etats-Unis), filiale de Vivendi, a acquis les usines de production d'énergie de GPU (Etats-Unis) ;
 - La reprise d'East Midlands (Royaume-Uni) par Powergen (Royaume-Uni) en cours ;
 - Le rapprochement de National Grid (Royaume-Uni) avec New England System (Etats-Unis).
- Dans certains pays, comme l'Allemagne et les Etats-Unis, des centaines de sociétés d'électricité ou de gaz vont fusionner, être rachetées ou disparaître. Poussées par la mondialisation, les différentes sociétés redéfinissent leur stratégie pour s'adapter à un environnement incertain, surmonter les barrières culturelles, exploiter les synergies nées des rapprochements, tirer un avantage accru des nouvelles technologies et redéfinir leur processus opérationnels.

Grâce à sa forte présence en Europe dans ce secteur et à son alliance avec la société Hagler Bailly aux

Etats-Unis, Cap Gemini bénéficie d'une position très favorable pour aider ces entreprises à maîtriser ces questions complexes.

La maîtrise du changement

Pendant des décennies, les entreprises du secteur de l'électricité et du gaz étaient orientées sur le long terme et se préoccupaient de planification, d'investissements et de gestion technique. Aujourd'hui, elles doivent s'adapter à court terme aux changements et répondre à de nouveaux défis tels que la chute des prix du marché ou la fidélisation de leurs clients.

Ces nouveaux enjeux poussent tout naturellement ces entreprises à rechercher l'expérience et les meilleures pratiques des pays et des industries déjà déréglementés.

Prenons l'exemple du "trading" : cette activité ne consiste pas uniquement à intervenir sur ces nouveaux marchés de l'énergie comme le feraient des traders de matières premières ; il s'agit tout à la fois de repenser la gestion du portefeuille de production d'énergie, la politique de vente vis à vis des clients éligibles (qui veulent des prix de marché et non plus des tarifs), et d'élaborer et mettre en œuvre une politique de gestion des risques cohérente avec les ambitions de l'entreprise.



LA STEPPE RUSSE. (1992)

Tout ceci oblige à redéfinir et à réajuster les objectifs, les processus, les principaux indicateurs de performance et l'organisation interne. L'expérience de consultants en management peut être une aide précieuse pour mener à bien ces projets dans les temps impartis.

L'informatique : un élément crucial

La mise en œuvre de la dérégulation repose dans une très large mesure sur des systèmes d'information et les technologies de réseau.

Une enquête menée par Cap Gemini fin 1998 auprès des dirigeants de sociétés d'électricité et de gaz européennes révèle que les systèmes informatiques figurent parmi leurs trois priorités et que le déploiement de systèmes performants est l'un des leviers essentiels de leur réussite. En effet, il leur faut adapter leurs systèmes d'information pour pouvoir relever les défis suivants :

- l'élaboration et la mise en œuvre de stratégies de survie ou de croissance ;
- le découpage et la recombinaison de la chaîne de valeur ;

- la mise en place d'activités de "trading" hautement performantes ;
- la rénovation des systèmes de gestion de la relation clientèle et de facturation ;
- la personnalisation de l'offre de services pour tenir compte des spécificités de chaque client ;
- l'amélioration globale de leur compétitivité ;
- l'augmentation de la valeur actionnariale.

Les secteurs de l'électricité et du gaz connaissent de grands bouleversements, et la dérégulation est un processus qui s'inscrit dans la durée. Cap Gemini met à la disposition de ses clients son expertise et son expérience pour les aider à rester ou à devenir les meilleurs parmi leurs pairs, dans un environnement qui est et restera incertain.

Colette Lewiner
General Manager, GMU Utilities
Cap Gemini, Paris

Les technologies de l'information, enjeu des "Sciences de la Vie"

Les coûts de développement d'un nouveau médicament avoisinent cinq cents millions de dollars. Dans le même temps, un médicament génère en moyenne seulement deux cent soixante-cinq millions de dollars de recettes par an. En conséquence, l'industrie pharmaceutique s'intéresse tout particulièrement à la productivité de ses équipes de recherche pour accroître le rendement de ses produits-phares, ceux dont le produit des ventes dépasse huit cents millions ou un milliard de dollars par an. Dans ces conditions, l'objectif premier des sociétés pharmaceutiques est une amélioration significative de leur productivité dans ce domaine.

Les trois principaux leviers de la recherche avancée sont la pharmacogénomique, la chimie combinatoire et la médecine expérimentale. Or, ces trois activités sont toutes fortement génératrices et consommatrices de données sur le pouvoir et les effets des nouvelles molécules.

La **pharmacogénomique** ouvre l'ère du médicament "cousu-main", des thérapeutiques taillées sur mesure parce qu'adaptées aux particularités du génome de chaque malade. La génomique, nouvelle science s'attachant à comprendre le fonctionnement précis de tout l'ADN humain, génère des quantités très importantes d'informations sur les quatre-vingt-cinq mille à cent mille gènes humains. Cette information est collectée auprès de nombreuses sources (entreprises en copropriété spécialisées dans le séquençage, groupes de recherche internes, bases de

données publiques consultées sur l'Internet). Au final, selon les propres mots du Professeur Spence, du département de génétique de l'université de Californie, "nous sommes pratiquement noyés sous l'information".

Tout comme une clef ouvre une serrure, la **chimie combinatoire** se préoccupe d'identifier le type de produit chimique correspondant et susceptible de provoquer l'effet chimique désiré. Pour cela, le chercheur doit pouvoir essayer un certain nombre de clefs dans la serrure. La rapidité avec laquelle un criblage à haut débit peut évaluer un récepteur ou un composé principal est absolument étonnante. Ainsi, chez Sphinx Pharmaceuticals, de nouvelles molécules sont testées par des appareils robotisés au rythme de soixante-quinze mille par jour.

Le troisième facteur du développement avancé des médicaments est l'émergence de la **médecine expérimentale** qui s'efforce d'apporter une meilleure information sur l'impact médical et économique des traitements. Aux Etats-Unis puis en Europe, les entreprises mettent en place des bases de données comparant les traitements des patients et les résultats obtenus. Elles contiennent des informations précieuses pour la conception des essais cliniques qui servent à l'élaboration de nouvelles molécules.

Faire face à cette augmentation du volume d'information soulève de nombreux problèmes techniques. En matière de recherche et développement, l'information doit être gérée comme un actif à long terme, et non comme une transaction, d'où la nécessité d'un changement fondamental dans la manière de concevoir les architectures techniques.

Il faut se concentrer sur :

- la reconnaissance de modèles,
- l'exactitude des données,
- la réutilisation de l'information,
- la mise en commun des connaissances,
- la confidentialité.

Les technologies de recherche de données, combinées aux informations apportées par la

génomique, la chimie combinatoire et la médecine expérimentale fournissent de nouvelles opportunités pour chercher de nouveaux modèles. En utilisant des outils du type hypertexte, les entreprises sont en mesure de créer des bases de données où les scientifiques peuvent relier des informations et des idées pour ouvrir des perspectives et établir de nouvelles relations entre les groupes de population, les maladies et les traitements. Avec l'augmentation du volume d'information et l'intégration des différentes sources de données, leur exactitude devient de plus en plus cruciale. De nombreuses entreprises pharmaceutiques investissent dans des systèmes pour saisir et vérifier les données électroniquement de manière plus efficace, en utilisant des plates-formes Internet, notamment au cours des essais cliniques. Les efforts sont concentrés sur la détection et la résolution rapide des erreurs, ce qui améliore la qualité des données, réduit les coûts et accélère les délais de développement.

Le développement moléculaire est un processus incertain, les chercheurs doivent en permanence réévaluer leurs hypothèses, pouvoir les rejeter et en générer de nouvelles. A cette fin, les entreprises privilégient l'usage de documents électroniques virtuels susceptibles d'évoluer avec le temps, pour permettre aux scientifiques de réutiliser et de modifier le contenu en fonction des progrès de leur réflexion. Toutes ces techniques se heurtent au même dilemme. D'une part, il est impératif de favoriser un meilleur partage des connaissances pour définir de nouveaux modèles, découvrir les erreurs de données et identifier de nouvelles lignes de recherche. De l'autre, le respect du patient et de l'intégrité scientifique exige le plus fort degré de confidentialité. Seules des solutions technologiques innovantes permettent de sortir d'une telle contradiction. Tout cela met aussi en relief l'énorme effort de management qu'il faut fournir pour exploiter l'information, afin d'améliorer la productivité des chercheurs. Un projet récemment réalisé pour le compte d'une grande compagnie pharmaceutique américaine et qui s'est concrétisé par une amélioration de 20 % de la productivité de la recherche, nous a permis d'identifier trois principes de fonctionnement qui distinguent les centres de R&D de stature mondiale.

- Passer d'un mode d'organisation centré sur les individus à une structure privilégiant les recherches interdisciplinaires et le travail en équipe accélère de manière significative la phase de développement. Malheureusement, force est de constater que procéder à un tel changement et encourager la mise en commun de l'information heurtent souvent les habitudes culturelles.
- Maintenir une stratégie de recherche claire fondée sur des objectifs précis et préalablement définis améliore également la productivité. Cela permet une meilleure allocation des ressources et une réduction des investissements dans les options de recherche ayant peu de chances d'aboutir. Pourtant, l'application organisée d'une stratégie de recherche peut être considérée comme une restriction de la liberté scientifique et si elle n'est pas mise en place avec doigté, elle peut nuire au moral des chercheurs.
- La métrique est également primordiale dans les centres de recherche très productifs et elle améliore la concordance des activités de recherche avec la stratégie de recherche. Pourtant, la métrique, notamment celle qui est axée sur les résultats, peut se révéler déconcertante pour les scientifiques travaillant dans des domaines à fort coefficient d'incertitude. Ces enjeux sont au cœur de la nouvelle ère des développements pharmaceutiques. Tandis que la pression pour un meilleur partage des informations s'accroît fortement, les entreprises doivent définir des stratégies de recherche plus rigoureuses pour gérer l'augmentation de la taille des portefeuilles de médicaments, et recourir à une utilisation accrue de la métrique de performance pour augmenter les rendements obtenus.

* * *

Il existe de nombreuses possibilités d'amélioration dans le mode de développement de médicaments grâce à la génomique, à la chimie combinatoire et à la médecine expérimentale. Mais pour libérer ce potentiel, les compagnies pharmaceutiques devront encore accomplir des progrès significatifs dans la gestion de l'information et l'utilisation des technologies.

Mike Standing
General Manager, GMU Life Sciences
Gemini Consulting, Londres

Prendre en compte les nouvelles attentes des salariés

Dans une économie de réseau, de circulation de l'information et de gestion du savoir, les individus détiennent la clef des performances. Dès lors, les entreprises s'attachent à prendre la bonne mesure de ce facteur humain pour développer leur activité et les compétences de leurs collaborateurs.

L'après-guerre a inauguré une nouvelle ère économique, celle qui a vu les services supplanter l'industrie et l'agriculture comme premier secteur économique mondial. D'organisations essentiellement locales, les entreprises se sont progressivement transformées en de vastes réseaux internationaux. En fait, la mondialisation a bouleversé le fonctionnement de l'économie et favorisé les mutations du monde du travail. Premier capital de l'entreprise, le personnel ne peut pas être considéré comme un actif que l'on achète, que l'on détient. C'est donc une ressource précieuse et spécifique qui, si elle ne peut être gérée comme le cash-flow ou les infrastructures, n'en constitue pas moins une immobilisation incorporelle qui mérite d'être en permanence enrichie et valorisée. Faire fructifier l'investissement humain suppose une bonne connaissance des attentes et des exigences des salariés. En effet, les entreprises qui sauront utiliser l'innovation et l'intelligence pour augmenter le pouvoir des individus au sein de leur organisation ne se contenteront pas de réussir à terme ; elles deviendront aussi les leaders d'une économie mondiale du savoir et de l'intelligence.

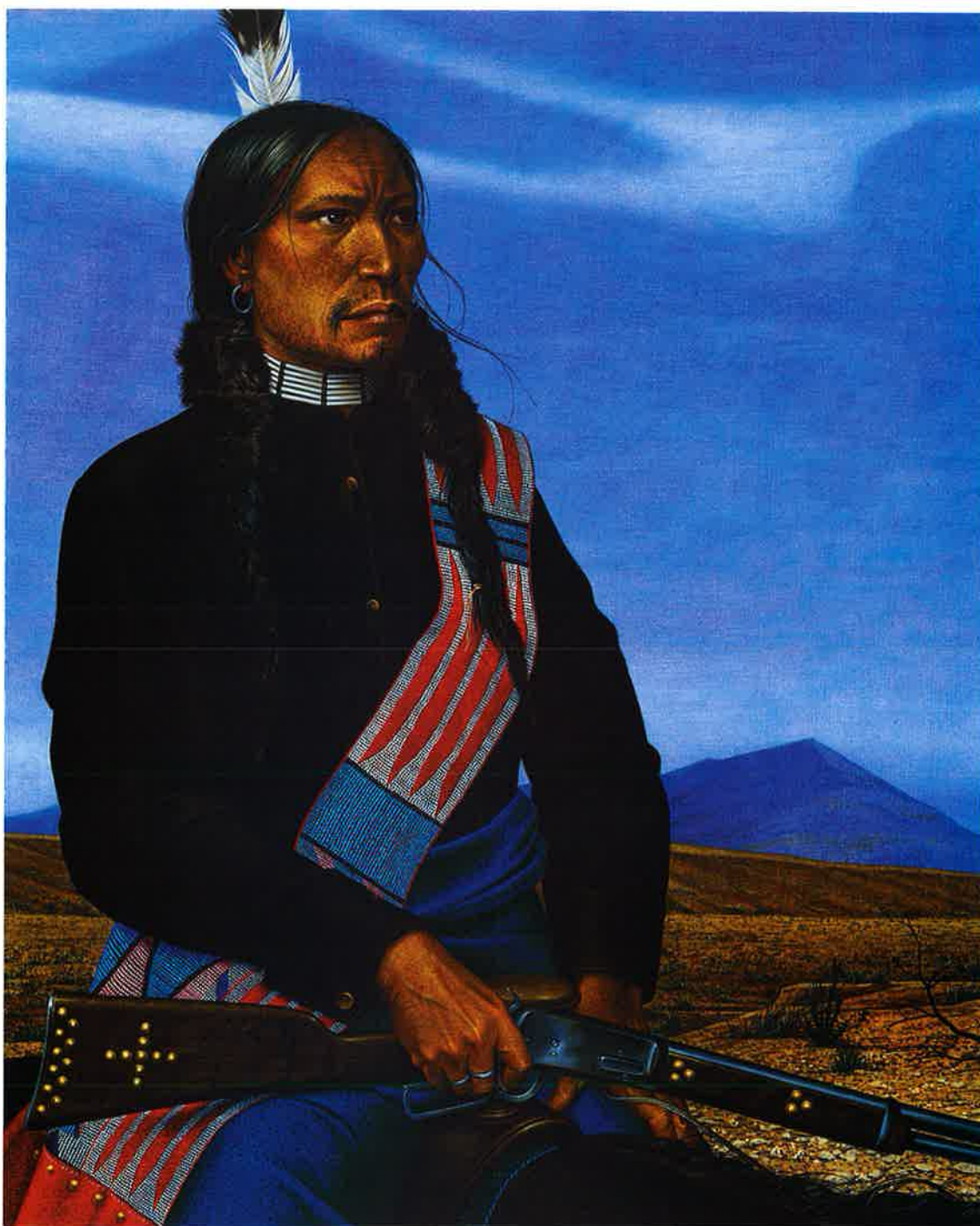
La valeur du facteur humain

On dit souvent que "les employés sont le plus précieux atout d'une entreprise". Et il est vrai que les entreprises qui traitent le mieux leurs salariés sont aussi celles qui ont les meilleurs résultats financiers. Ainsi, dans une étude récente, la Sloan School of Management du MIT a-t-elle pu établir une corrélation systématique entre la loyauté des employés et la performance organisationnelle.

En effet, la satisfaction et la fidélisation des employés présentent de nombreux avantages. Des recherches indépendantes menées pour le compte d'Hewitt Associates et de l'Institut de Saratoga aux Etats-Unis ont établi que le coût de remplacement d'un employé (c'est-à-dire le recrutement, l'intégration dans l'entreprise et la formation de son remplaçant) représente de 1 à 2,5 fois le salaire annuel du poste vacant. En fidélisant leurs salariés, les entreprises font coup double : elles économisent de l'argent et augmentent la contribution des individus qui, plus épanouis, font preuve de plus d'efficacité. Les études sur la productivité et le moral des employés incitent encore plus les employeurs à donner plus de pouvoir aux individus. Dans une enquête interne, UPS a pu observer que les divisions où la motivation interne était la plus élevée, étaient aussi celles où la productivité était la plus forte.

Les nouvelles attentes des salariés

Le marché du travail actuel se distingue par une plus grande mobilité des talents. Avec Internet se dessinent les prémices d'un marché de l'emploi en ligne. Par exemple, les sites *Career Mosaic* ou *Monster Board* donnent en permanence accès à de multiples opportunités. Bientôt, le capital humain pourrait bien devenir une ressource aisément



ÉCLAIREUR, Ute, (1994)

transférable d'un pays ou d'une région à l'autre. Et quelle ressource ! Les compétences et la diversité des talents disponibles sur le marché du travail n'ont jamais été aussi grandes. La Banque Mondiale a mis en évidence, à l'échelle mondiale, un allongement de la période scolaire et universitaire, notamment chez les femmes qui représentent jusqu'à 40 % de la

population active dans le monde. Malgré tout, le rythme de la croissance de la population active s'essouffle. Le taux de progression est passé de 1,7 % par an pour la période 1980-1996 à 1,3 % pour la période 1996-2010, avec un déclin encore plus net dans les pays riches qui n'enregistrent que 0,4 % de croissance démographique.

Au-delà des aspects quantitatifs, il est aussi important de mesurer les changements qualitatifs qui influent sur la ressource travail. A cet égard, l'étude lancée en 1998, à l'initiative de Gemini Consulting, "*International Workforce Management Study*" (cf. p. 40), est riche d'enseignements. Il en ressort que les salariés privilégient le fait de :

- se voir offrir des opportunités professionnelles leur permettant d'apprendre, de s'épanouir et de développer leur portefeuille de compétences dans un cadre stable et sécurisant ;
- disposer d'un contrat de travail qui dépasse la dimension strictement financière pour se concentrer non seulement sur la contribution de l'individu à la croissance de l'activité, mais aussi sur l'apport de l'organisation au développement de l'individu ;
- être considéré comme un professionnel dont les compétences doivent être en permanence enrichies et qui attend de son employeur un meilleur respect de l'équilibre nécessaire entre la vie privée et la vie professionnelle.

Cette étude montre aussi que si ces attentes sont identiques à peu près partout, le degré d'importance accordé à tel ou tel avantage varie selon les circonstances. En vieillissant, les priorités des individus changent. Les problèmes économiques et sociaux auxquels ils sont confrontés ont évidemment une influence sur leurs besoins et leurs préférences. En fonction des étapes de la vie, certains avantages sont plus recherchés que d'autres. De ce point de vue, l'étude montre qu'il existe de nombreux points d'amélioration possible dans les modes de rémunération, la recherche d'un meilleur équilibre vie privée/vie professionnelle et d'une plus grande sécurité de l'emploi. Ajoutons à cela que près des deux tiers (59 %) des employés estiment avoir été personnellement affectés par des changements majeurs (tels que fusions, réductions d'effectifs, restructurations ou contrats d'externalisation) : il ne faut pas, alors, s'étonner que la loyauté envers l'entreprise ne soit plus tout à fait de mise.

En fait, deux employés sur trois (64 %) se déclarent prêts à quitter leur emploi pour de meilleures opportunités, une augmentation de

salaire de 10 % ou encore des horaires plus flexibles. Ce sentiment explique, pour une grande part, l'expansion très rapide du travail indépendant ou temporaire. Selon les estimations, les États-Unis comptent déjà près de vingt-cinq millions de travailleurs temporaires. Et le premier employeur mondial n'est plus une firme industrielle, mais Manpower, la première société mondiale de travail temporaire.

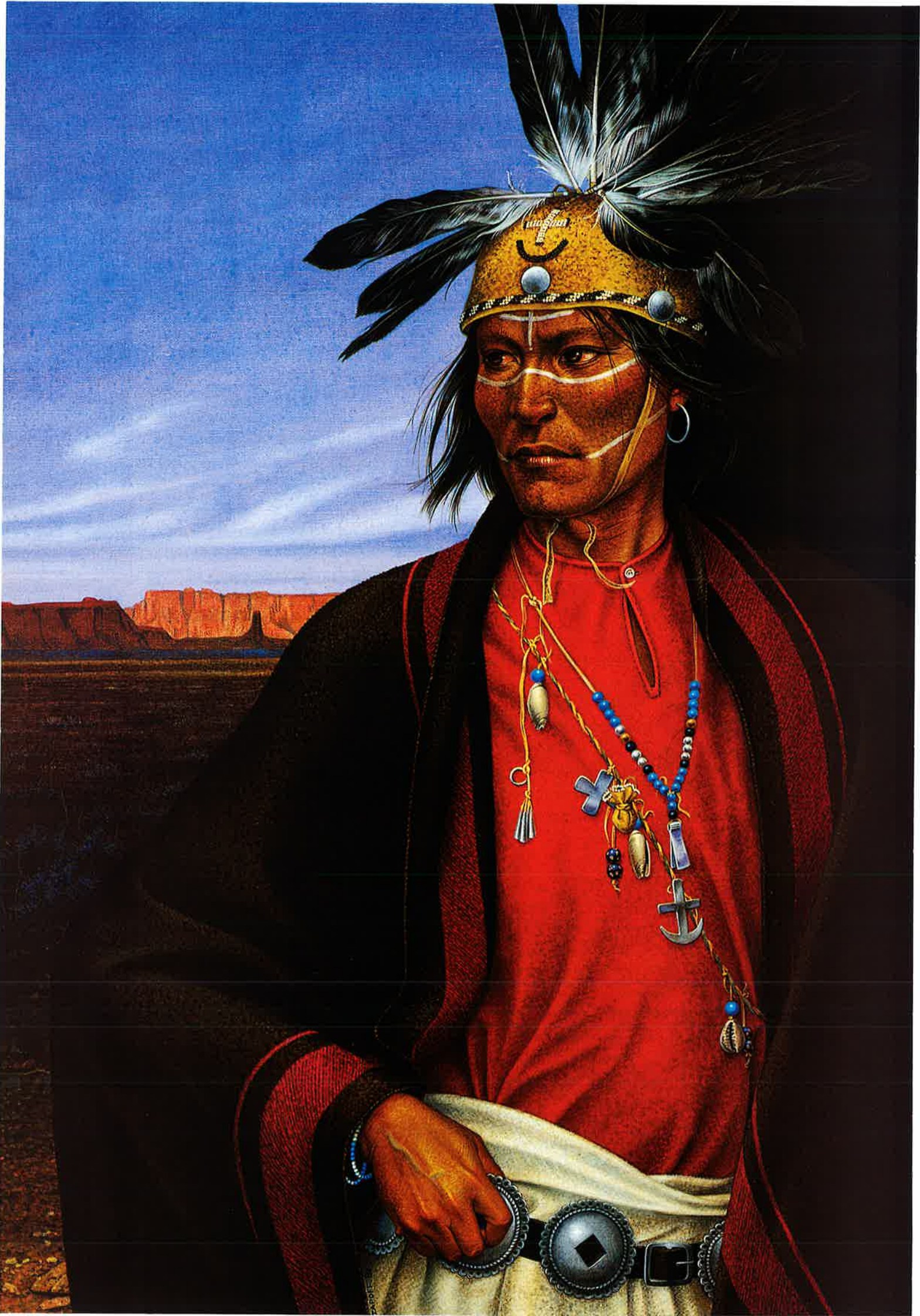
Les nouvelles solutions

Le rôle accru joué par le facteur humain conduit à revoir les termes explicites et implicites des liens qui unissent les employeurs et les employés. De nouvelles approches sont nécessaires. Elles doivent être intelligentes et originales. Les salariés disent clairement que les contrats de travail ne peuvent plus se limiter aux modes traditionnels de rémunération, tandis que de leur côté, les entreprises vont chercher de meilleures garanties de loyauté à mesure que le talent devient plus rare et plus volatil. A l'évidence, les deux parties gagneront plus de pouvoir de négociation dans la formalisation de contrats plus options personnalisés.

Quand une entreprise considère plus ses talents comme une opportunité pour répondre aux défis qu'elle doit relever que comme une contrainte, il lui est possible de faire des progrès importants en termes de capitalisation du savoir et des compétences, de gestion des ressources humaines, de consolidation de son image et de sa valeur boursière. L'entreprise moderne doit donc chercher en priorité à libérer le potentiel de ses employés.

Avec la connaissance, nous avons gagné un plus grand pouvoir, mais aussi plus de responsabilités. Malgré tout ce que nous avons déjà accompli, il existe encore d'autres opportunités à réaliser et nous ne devons jamais considérer comme achevé ce que nous venons à peine de commencer.

Crystal Schaffer
Manager, People Solutions Network
Cap Gemini, New York



Quelques événements marquants

Janvier

Le premier contrat multinational avec General Motors

General Motors a signé, pour la première fois, avec Cap Gemini un contrat de dix ans d'une valeur de plusieurs dizaines de millions de francs portant sur le développement de nouveaux systèmes client/serveur pour son activité dans quarante-deux pays en dehors des Etats-Unis. Ces systèmes doivent permettre à GM de conserver et de renforcer sa position concurrentielle sur les marchés du monde entier. Le contrat a été négocié avec le service informatique de la branche internationale de GM basé à Maidenhead, près de Londres. Cap Gemini élaborera des systèmes destinés à tous les aspects de l'activité de GM, entre autres : conception, construction, finances, ventes et marketing, achats et distribution.

Février

Infogrames Entertainment, premier des jeux vidéo

Infogrames Entertainment est le numéro 1 européen de la création, de l'édition et de la distribution de jeux vidéo pour les consoles de jeux Nintendo, Sega ou Sony et pour cédéroms. Infogrames dispose d'un catalogue couvrant l'ensemble des segments de marché et contenant de nombreuses licences de notoriété internationale telles que les "Looney Tunes" de Warner Bros, "Mission Impossible" de la Paramount ou "Ronaldo et l'équipe brésilienne de football" de Nike.

Pour accompagner une croissance exponentielle de son activité, Infogrames Entertainment a confié à Cap Gemini la mise en œuvre du projet IBIS, visant

une refonte complète des applications financières et de gestion commerciale, par l'intégration des solutions Oracle Applications et GénériX. Le succès du projet IBIS, mené à bien en sept mois, a été assuré grâce à une excellente collaboration entre les membres des équipes concernées.

Mars

L'opérateur allemand o.tel.o sur le marché déréglementé du téléphone

Le marché allemand des télécommunications est à présent déréglementé et, depuis le 1er janvier 1998, les Allemands peuvent choisir à leur guise leur opérateur téléphonique. Fondée en 1997, la société o.tel.o Communications GmbH (récemment achetée par Mannesmann Arcor AG & Co) connaît une croissance rapide. Avec environ deux mille cinq cents salariés et quatre cent mille abonnés, o.tel.o a pour objectif de devenir le premier opérateur privé de télécommunications filaires sur le marché allemand, ce qui l'obligera à séduire une partie des trente millions d'abonnés du plus important opérateur allemand de télécommunications. Une nouvelle organisation a été mise en place pour transformer les processus d'entreprises et développer les logiciels. Il fallait également un système capable de gérer les accords signés avec les autres opérateurs, autrement dit un système de comptabilité inter-opérateurs. Avec Cap Gemini, l'opérateur allemand a mis en œuvre de nouveaux processus et une nouvelle infrastructure informatique dans le cadre de l'offre de services "Interconnection 2000" de Cap Gemini. Désormais, o.tel.o. dispose d'un système efficace de gestion des coûts, et les partenaires interconnectés peuvent être facturés plus vite et avec plus de précision.

Avril

Gambro "Race-98" : une course contre le temps

Le groupe Gambro, qui possède plus de quatre-vingt-dix filiales dans vingt-six pays et compte dix-huit mille employés, est spécialisé dans la technologie médicale et les produits de santé. Pour le compte de sa filiale suédoise, implantée à Lund, Cap Gemini a procédé à la mise en place de nouvelles applications SAP R/3 de production, ventes, logistique et comptabilité. En raison des délais très courts à respecter et de la rapidité d'exécution, ce projet a été dénommé "Race-98." Cap Gemini a été choisi comme intégrateur de systèmes grâce à son expérience reconnue dans le domaine de SAP R/3. "Nous souhaitions avoir un partenaire ayant une forte présence mondiale", a déclaré Mats Lindeberg, directeur informatique chez Gambro, "mais ce qui est encore plus important pour nous, c'est que cela se traduise par l'utilisation de méthodes de travail internationales s'appliquant aussi bien à SAP qu'à Cap Gemini." L'étape initiale du projet se déroule à Lund, mais un projet similaire a été entrepris au sein de l'unité

Gambro COBE International à Bruxelles. Et ce n'est là que le début du projet de Gambro : il est prévu par la suite de regrouper toutes ses unités opérationnelles en Europe dans un système paneuropéen.

Mai

EnBW adopte la solution "POSITION" de Cap Gemini

L'entreprise EnBW Energie Baden-Württemberg AG, basée à Karlsruhe en Allemagne, vient d'adopter "POSITION", le système de gestion du négoce et des risques de Cap Gemini. Quatrième société de services publics en Allemagne, EnBW utilisera "POSITION" pour gérer son activité de négoce sur le marché européen de l'énergie, qui est en forte croissance et en pleine déréglementation. Pour Markus Süßmann, Président-Directeur Général de EnBW Gesellschaft für Stromhandel mbH (la société de négoce de EnBW), "EnBW aspire à devenir très rapidement un acteur de premier plan sur le marché européen de l'énergie".



L'EMBARCATION DE GUERRE, Tlingit. (1990 - 1991)



LA SENTINELLE, Fox. (1993)

Les efforts de l'entreprise allemande pour développer son activité de négoce et une gestion plus professionnelle des risques de marché "rendent l'apport du système Cap Gemini extrêmement précieux". Pour M. Süßmann, "l'autre facteur déterminant est l'expertise de Gemini Consulting en matière de gestion et de conduite de projet." En fait, le contrat a été remporté conjointement par Cap Gemini Suède, Cap Gemini Allemagne et Gemini Consulting Allemagne, illustrant ainsi la capacité du Groupe à élaborer des solutions internationales pour les industries énergétiques et de services publics.

Le "Project Enterprise" de Givaudan Roure

Givaudan Roure est la division Saveurs et Parfums du groupe Roche, l'un des plus importants groupes mondiaux de produits pharmaceutiques, d'aides au diagnostic, de vitamines, de saveurs et de parfums. A Vernier, près de Genève, où se trouve son siège, Givaudan Roure vient de fêter son centième anniversaire. Depuis quelques années, Givaudan Roure a entrepris une réorganisation complète de ses structures afin d'atteindre ses objectifs de rentabilité. En 1995, la direction a décidé d'harmoniser, au niveau mondial, ses procédures de

fonctionnement et a invité Gemini Consulting à l'aider dans cette tâche. Ce travail a eu des résultats très positifs, débouchant notamment sur un programme complexe de redéfinition de la chaîne d'approvisionnement couvrant les sites en Europe et aux Etats-Unis. Le défi suivant fut de recentrer les efforts sur l'introduction de nouveaux systèmes capables d'assurer le support des nouvelles procédures, et partant, de doter Givaudan Roure de systèmes informatiques adaptés au passage de l'an 2000.

En 1997, Givaudan Roure a donc lancé, à partir de Genève, un projet coordonné et centralisé de développement de systèmes, "Project Enterprise", afin de concevoir et de construire de nouveaux systèmes de gestion de la chaîne d'approvisionnement, de la fabrication et du traitement financier au niveau mondial, fondés sur le progiciel de gestion centralisé ERP BPCS (Business Planning and Control System). Cap Gemini a été choisi comme partenaire pour ses compétences en matière de gestion d'entreprise, de gestion de projet et de progiciel BPCS, et pour élaborer un nouveau concept organisationnel de développement de systèmes : le "Bureau Modèle".

"Project Enterprise" a dépassé toutes les

espérances, grâce à l'engagement et au dévouement des collaborateurs de Cap Gemini et de Givaudan Roure, qui ont su collaborer et travailler en équipe, chacun contribuant à l'avancement du projet par son expérience, ses compétences et ses connaissances propres. Désormais, grâce à l'implantation des systèmes et des procédures harmonisés dans vingt-trois usines de par le monde, Givaudan Roure est bien placé pour entrer dans le nouveau millénaire.

Hewlett Packard met en œuvre de nouveaux modèles de distribution

L'accélération des avancées technologiques rend le marché des PC très sensible au risque d'obsolescence rapide des produits.

Pour éviter le sur-stockage, organiser une rotation plus rapide des produits, augmenter sa qualité de service, Hewlett Packard PSDE (PC Systems Distribution Europe) a mis en œuvre de nouveaux modèles de distribution pour ses partenaires et cherche à rationaliser sa chaîne logistique. Cette démarche vise à améliorer de façon significative la rentabilité économique de l'activité des PC professionnels, des portables et des serveurs à l'horizon de l'an 2001.

Deux axes de travail ont été définis, en amont sur la flexibilité de la chaîne d'approvisionnement et en aval sur le déploiement de nouveaux modèles de distribution :

- prise en charge par HP du pilotage du réapprovisionnement des stocks des distributeurs,
- assemblage à la demande par des revendeurs sélectionnés,
- distribution directe pour un nombre limité de clients.

La division ITMI de Cap Gemini France a été choisie par Hewlett Packard en tant que maître d'œuvre d'une partie essentielle de la nouvelle solution de Supply Chain Intégrée.

Le Groupe a ainsi réalisé l'intégration d'APS (Factory Planner) d'I2 Technologies au sein des systèmes d'information de plusieurs sites de production et de distribution européens. Ce déploiement permet à Hewlett Packard de faire coexister différents niveaux de service aux clients et de gérer la planification journalière de l'ensemble des sites de production.

J u i n

Procter & Gamble prêt pour l'euro

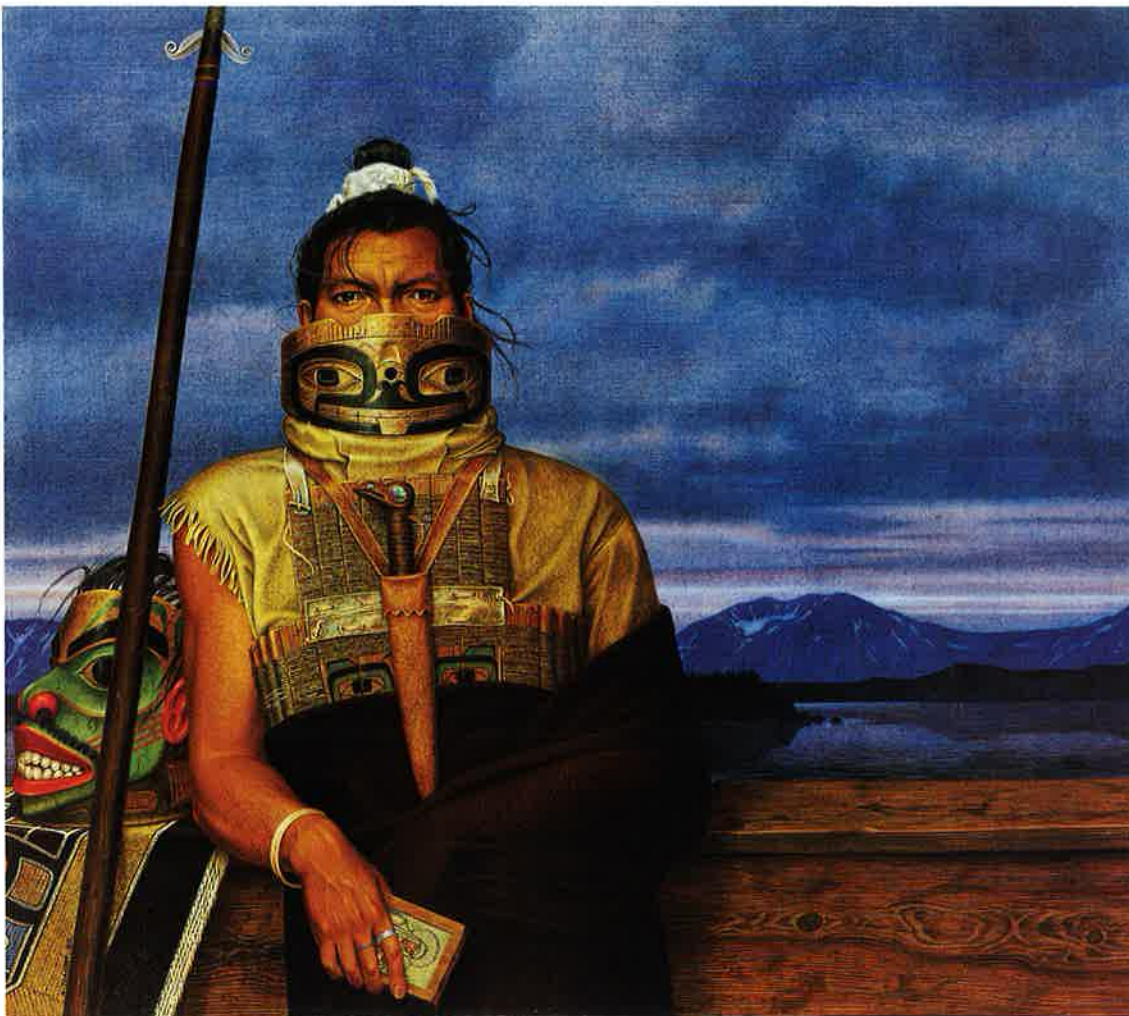
La multinationale Procter & Gamble commercialise, dans le monde entier, une large gamme de produits de consommation dans sept segments : Baby Care, Beauty Care, Fabric & Home Care, Feminine Protection, Food & Beverage, Health Care & Corporate New Ventures et Tissues & Towels.

Procter & Gamble, qui occupe la première place parmi les fabricants de produits ménagers, emploie plus de cent dix mille personnes dans près de soixante-dix pays. En Europe, Procter & Gamble a choisi de travailler avec le Groupe pour mettre au point son projet euro. Dans le cadre de son offre de services *euroTRANSFORMATION™*, Cap Gemini a :

- fourni à l'usine P&G un support pour analyser les incidences possibles du passage à l'euro ;
- bâti un réseau intranet destiné à améliorer et à simplifier les communications au sein de l'équipe Procter & Gamble chargée du projet euro ;
- apporté les compétences nécessaires à un bon management du processus de rénovation.

Malgré les délais extrêmement courts, le projet tout entier a pu être réalisé dans les temps et conformément aux attentes du client. Cap Gemini a par ailleurs effectué des tests auprès de la direction de l'entreprise pour vérifier le niveau de préparation au passage à l'euro. L'analyse des résultats permettra l'élaboration d'un programme de gestion du changement qui sera appliqué par la suite.

Ce programme comprend une formation de sensibilisation, mise au point en collaboration avec le service formation de Cap Gemini, et destinée à mobiliser toutes les fonctions de l'entreprise pour saisir les occasions offertes par "la zone euro".



L'ICÔNE, Tlingit. (1990)

Juillet

Au cœur du métier de SITA France : le système de gestion des collectes et du traitement des déchets

En devenant maître d'œuvre du projet de refonte du système d'information "cœur de métier" de SITA France, Cap Gemini étend ses références dans le secteur des Utilities. Le Groupe SITA, filiale du Groupe Suez Lyonnaise des Eaux, est le premier acteur européen de gestion des déchets. A l'exception des déchets industriels spéciaux, les activités françaises sont regroupées au sein de SITA France, qui compte près de vingt-cinq filiales opérationnelles, dont la plupart ont une vocation régionale.

La solution mise en œuvre par Cap Gemini est destinée à gérer l'essentiel des prestations de SITA France et repose sur le progiciel CLEAR, de la société hollandaise GMT, progiciel reconnu qui a fait ses preuves sur le marché. Il couvre l'organisation et le suivi de l'exploitation des principaux métiers – collecte et traitement des

déchets d'origine municipale, industrielle et hospitalière – ainsi que la gestion commerciale et contractuelle. Ce nouvel outil intégré permettra à SITA d'améliorer et d'harmoniser ses pratiques de gestion tout en maîtrisant son exploitation. Le projet, de la conception au déploiement, se déroulera sur deux ans. Cap Gemini est chargé de la définition des adaptations et interfaces, du paramétrage et de l'installation du progiciel, de l'architecture du système, de la migration des données, de la conduite du changement et du déploiement du système sur l'ensemble du territoire national. SITA a également confié à Cap Gemini l'infogérance d'exploitation du système CLEAR, ainsi que celle de la comptabilité (ARCOLE), de la paie et des Ressources Humaines (HR-Access). Ces projets renforcent une collaboration déjà bien établie avec SITA France, au travers de prestations de conseil en organisation et de maintenance applicative. Cap Gemini entend consolider cette expertise du métier des déchets à travers la création d'un centre de compétences dédié à la "Gestion des déchets", localisé en France, et un partenariat durable avec l'éditeur GMT.



BOYARD. (1994)

Septembre

Gemini Consulting présente les résultats de la première étude internationale sur les attentes des salariés

La première enquête directe et approfondie sur les salariés des pays industrialisés montre que les employeurs ne répondent généralement pas aux attentes de leurs employés. Malgré leurs différences économiques et culturelles, les employés interrogés expriment des opinions convergentes sur les défauts de leurs lieux de travail. Dans les quatre zones géographiques étudiées – Etats-Unis, Russie, Japon et Europe – les réponses des salariés désignent de manière cohérente les cinq caractéristiques premières d'un bon emploi : la possibilité d'équilibrer vie professionnelle et vie de famille, l'intérêt du travail, la sécurité de l'emploi, le niveau de rémunération et la qualité des relations avec les collègues de travail. Pour Pierre Hessler, président de Gemini Consulting et membre du directoire du Groupe Cap Gemini, "ces résultats, associés à l'étude des caractéristiques uniques des groupes démographiques, sont particulièrement éloquentes pour les entreprises à dimension internationale. Mais surtout, ils permettent à toute entreprise, quelle que soit sa taille, de mieux comprendre comment cultiver la ressource la plus

précieuse de l'économie d'aujourd'hui, dont les moteurs sont la connaissance et le service, à savoir les salariés."

L'étude définie et commanditée par Gemini Consulting et réalisée par Yankelovich Partners, a porté sur dix mille trois cent trente-neuf salariés dans treize pays (dix nations européennes, la Russie, les Etats-Unis et le Japon). A la suite de cette étude, Gemini Consulting a été cité dans la presse de dix-sept pays, touchant un public de plus de soixante-dix millions de personnes dans le monde entier par l'intermédiaire de médias aussi divers que CNN, Parenting Magazine ou le journal Bangkok Times (cf. p. 31).

Cap Gemini développe ses relations avec Millennium Chemicals en tirant le meilleur parti des atouts du Groupe

Cap Gemini travaille en partenariat avec Millennium Chemicals Inc., un des premiers producteurs mondiaux de produits chimiques, de matières plastiques et de polymères spécialisés sur une série de projets ambitieux autour de la redéfinition de processus et de l'installation de progiciels de gestion intégrés SAP R/3. Cette affaire complexe, qui concerne près de vingt sites de production Millennium dans le monde, est le fruit d'une collaboration entre plusieurs entités du Groupe aux Etats-Unis et en France. Avec un objectif en tête : apporter à Millennium Chemicals Inc. les compétences,

le savoir-faire et l'expérience les plus pointus du Groupe. Le progiciel SAP R/3 doit être mis en œuvre chez Millennium Chemicals Inc. et dans trois de ses filiales : Millennium Inorganic Chemicals, Millennium Petrochemicals et Millennium Speciality Chemicals. Cap Gemini America collabore avec Millennium pour l'aider à réaliser ses objectifs prioritaires, à savoir : réduire les coûts, favoriser la mondialisation en assurant une cohérence opérationnelle interrégionale, optimiser les processus, augmenter la valeur ajoutée économique (EVA™ : Economic Value Added), et faciliter la croissance de l'entreprise.

Pour garantir le succès de la mise en œuvre du projet, Cap Gemini a organisé une série de réunions de pilotage ainsi que des événements de mobilisation à grande échelle où les professionnels impliqués assistent à la démonstration des nouveaux processus et systèmes.

NatWest

En prévision du lancement au Royaume-Uni, en avril 1999, des nouveaux comptes d'épargne populaires défiscalisés (Individual Savings Accounts- ISA), Cap Gemini a remporté un contrat portant sur le développement des systèmes de gestion de ces comptes chez NatWest. Faisant suite à ses nombreux succès en matière de projets liés au passage à l'euro, ce contrat illustre les compétences dont le Groupe dispose pour aider le secteur financier à faire face à des échéances cruciales.

Une gestion de programme explosive pour TNT Post Group

TNT Post Group (TPG), né de la fusion des PTT néerlandaises avec le groupe australien TNT, emploie cent mille personnes dans plus de deux cents pays. Expédiant des millions d'articles dans le monde entier, TNT Post Group, déjà leader en Europe, a l'ambition de prendre la tête du marché mondial dans trois secteurs d'activité : le courrier, la livraison express et la logistique. Pour mettre en œuvre la stratégie informatique de TNT Bénélux, Cap Gemini a établi un bureau de gestion de programme pour les dix-huit à vingt-quatre mois que devrait durer la mission. Le bureau coordonne plus de cent quatre-vingts projets visant à fusionner les différentes entreprises au sein de TNT Bénélux.

Dans ce contexte, la stratégie informatique consiste à exécuter et à mettre en œuvre tous les projets concernant le passage à l'euro et de l'an 2000, les projets Quick Wins ainsi que des projets courants. En outre, Cap Gemini participe à l'exécution et à la mise en œuvre d'environ quatre-vingts de ces projets.

O c t o b r e

Norska Kreditkassen – lauréat européen de la compatibilité an 2000

La Lloyds de Londres a demandé à un consultant indépendant d'évaluer l'état de préparation au passage de l'an 2000 des banques et des compagnies d'assurance européennes. C'est la Kreditkassen qui vient en tête de son palmarès. C'est un succès également pour Cap Gemini, qui avait été chargé de résoudre le problème pour le compte de la banque norvégienne.

Parmi les cinquante banques et compagnies d'assurance étudiées, Kreditkassen – de son vrai nom, Christiania Bank og Kreditkasse – est celle qui a été jugée comme étant la plus apte à effectuer le changement de millénaire. L'étude a porté sur cent vingt et un types de risque. Kreditkassen est l'une des plus importantes banques norvégiennes : elle gère les comptes de cinq cent soixante-dix mille clients particuliers et de soixante-dix mille entreprises. La plupart de ses quatre mille quatre cents salariés sont basés en Norvège, mais la banque possède également des filiales à New York, Londres, Singapour et Stockholm. Le projet prévoyait l'analyse de huit mille trois cents programmes, soit huit millions et demi de lignes de codes en tout. Beaucoup d'entre eux ont été rénovés, alors que d'autres ont été remplacés par des versions plus récentes ou réécrits.

L'UNEDIC se modernise

Gemini Consulting et Cap Gemini accompagnent l'UNEDIC dans un processus de transformation de son activité et de ses systèmes informatiques. L'objectif est de remettre à niveau les systèmes centraux de l'agence française et de modifier fondamentalement ses processus

opérationnels afin de les rendre plus efficaces, de gagner en flexibilité, de réaliser des économies et d'améliorer ses performances de manière durable. Ce projet, d'une durée de quatre ans, porte sur la modernisation de l'ensemble des processus de l'UNEDIC, la mise au point des nouveaux systèmes informatiques et la prise en charge de la maintenance applicative sous la forme d'un contrat d'externalisation de trois ans signé avec la division ISM (Information Systems Management) de Cap Gemini France.

Pour le client, la clé du succès est la rapidité d'exécution : la première phase a été accomplie en trois mois et avant la fin de la deuxième année, l'équipe espère avoir atteint le premier objectif majeur du processus de transformation, à savoir la mise à la disposition de tous les collaborateurs de l'UNEDIC de postes de travail personnalisés et dotés d'une grande interactivité.

Le premier opérateur privé de télécommunications mobiles au Portugal

En 1995, Telecel – premier opérateur privé de télécommunications mobiles au Portugal – et Cap Gemini ont engagé avec succès un partenariat commercial qui s'était fixé comme objectif permanent l'innovation. Quatre ans plus tard, l'équipe Cap Gemini, travaillant en étroite collaboration avec les chercheurs et scientifiques de Telecel, assure la maintenance d'une vingtaine d'applications de petite et moyenne tailles. A l'aube du nouveau millénaire, et à une époque où le marché portugais des télécommunications se prépare à être entièrement privatisé, la force de ces liens permet aux deux sociétés de faire face aux défis futurs avec la plus grande confiance.

Novembre

Intégration de systèmes pour StarHub

L'opérateur de télécommunications StarHub a confié à Cap Gemini le soin de réaliser l'intégration et la mise en œuvre de ses applications de gestion commerciale et de facturation. StarHub, société commune créée par Singapore Technologies Telemedia, Singapore Power, Nippon Telegraph & Telephone Corporation et British Telecom, s'est vue attribuer en avril 1998 des licences pour les communications fixes et mobiles par la *Telecommunications Authority* de Singapour, avec l'objectif d'être opérationnel à compter du 1^{er} avril 2000. Le projet StarHub/Cap Gemini porte sur la conception, l'intégration et la maintenance des douze sous-systèmes les plus performants destinés aux services commerciaux et à la facturation. La solution comprendra un centre d'appels internes et externes, ainsi que des sous-systèmes *front-office* et *back-office* (configuration des produits et services, gestion des clients, entrée et traitement des commandes, gestion des dysfonctionnements, etc.). Ce service sera assuré par l'Asian Telecom & Media Solutions Center de Cap Gemini à Singapour. Selon Graham Moore, Senior Vice President de StarHub et responsable des services commerciaux, "StarHub se positionnera en tant que société d'information-communication du nouveau millénaire. Etant donné l'étendue du travail et le très court délai disponible, notre projet de mise en œuvre de services aux clients et de facturation est probablement un des projets informatiques les plus ambitieux en Asie du Sud-Est en 1999. Nous avons retenu Cap Gemini pour la qualité de sa solution, ses nombreuses références internationales dans le secteur des télécommunications et sa capacité à intervenir dans des délais serrés."



YANKTON, Sioux. (1992)

Dé c e m b r e

Mise en œuvre d'Oracle Applications chez Sony France

L'usine alsacienne de Sony France, située à Ribeauvillé, se consacre à la production de magnétoscopes, d'autoradios et de téléphones mobiles qui sont commercialisés dans le monde entier. Cap Gemini a assisté Sony Alsace dans la définition des plans d'action An 2000 et euro.

Cette réflexion a conduit à la mise en œuvre d'un nouveau système d'information autour du progiciel Oracle Applications. Les compétences de Cap Gemini, dans le domaine de la finance, de la gestion de production et de la distribution ont permis l'élaboration et l'intégration d'une solution parfaitement adaptée aux enjeux "métiers" de Sony. La solution a été mise en œuvre dans un délai relativement court de seize mois, permettant un bon alignement sur les priorités stratégiques de Sony Alsace.



Présentation du Groupe

Le Groupe Cap Gemini est, après IBM, la première des sociétés européennes de conseil en management et de services informatiques et figure parmi les cinq leaders mondiaux de sa profession. Au 31 décembre 1998, il comptait plus de trente-huit mille collaborateurs dont un très fort pourcentage d'ingénieurs issus des grandes écoles et des universités européennes, américaines et asiatiques. En 1998, le Groupe a réalisé un chiffre d'affaires de presque vingt-six milliards de francs.

Les métiers du Groupe

Dans ses relations avec ses clients, le Groupe Cap Gemini s'est toujours fixé des objectifs ambitieux :

- les aider à orienter et à gérer leur activité,
- mobiliser les personnes pour faire évoluer les structures,
- les conseiller et 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 3 axes suivants :

Le conseil en management et en systèmes d'information

Le Groupe Cap Gemini, principalement via sa filiale Gemini Consulting, a pour mission d'accompagner les clients dans la mise en œuvre de profonds changements dans l'entreprise, en faisant appel à l'ensemble des ressources de celle-ci afin de 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 lesquelles 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 :

- développement de logiciels spécifiques réalisés sur mesure pour un client donné ;



LE GORGERIN ANGLAIS, Ottawa. (1992)

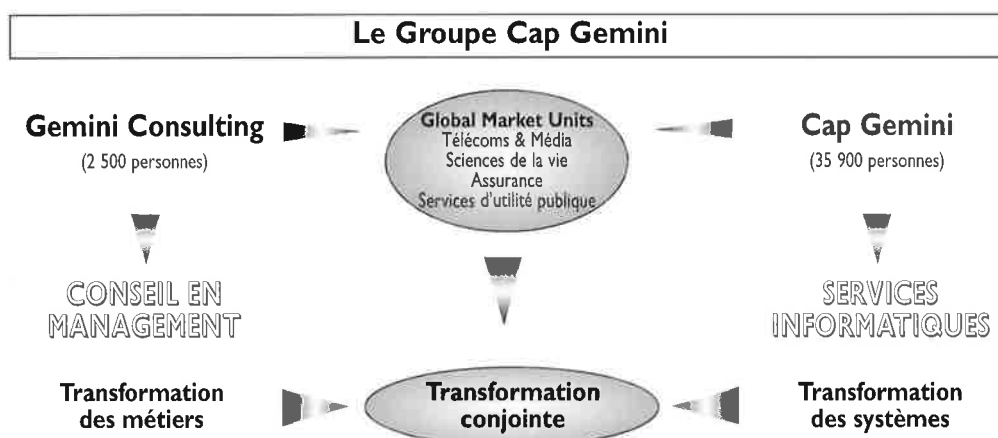
- projets d'intégration de systèmes, dans lesquels la définition, l'architecture, le développement et la mise en place de systèmes d'information résultent de la coopération de plusieurs acteurs du marché (fabricants de matériels, éditeurs de logiciels...).

La gestion des systèmes

On a mesuré que les trois quarts des dépenses informatiques sont destinées à assurer le bon fonctionnement et la maintenance d'applications existantes. La gestion par un tiers des systèmes d'information répond donc au souci des clients

de se concentrer sur leur métier. Le Groupe a développé une gamme de services correspondant précisément à cette préoccupation, et 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") enfin, prise en charge et optimisation des systèmes centralisés ("Centralized Computing Services - CCS"), offres qui rencontrent un succès grandissant.

L'organisation du Groupe Cap Gemini



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

- d'une forte **spécialisation sectorielle** qui leur garantit une connaissance approfondie de leur métier et des services à forte valeur ajoutée,
- d'une **compétence reconnue** dans plusieurs métiers spécifiques tels que le conseil en management, l'infogérance ou les nouvelles technologies liées à Internet,
- d'une **proximité géographique** avec leurs centres de décision locaux.

Evolutions récentes

L'organisation de Cap Gemini a évolué pour accompagner les demandes du marché, mieux s'adapter aux besoins de ses clients et faciliter le déploiement de la stratégie de "Convergence" développée depuis près de quatre ans. Elle partait du constat du rôle grandissant que joue l'informatique dans la stratégie et la nature des activités des entreprises. L'intervention conjointe de Gemini Consulting et de Cap Gemini et la mise en œuvre de leurs savoir-faire respectifs constitue un atout unique permettant de 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.

Créées en 1997 et 1998, 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 du quart de l'activité du Groupe.

Répartition du chiffre d'affaires 1998 (25,9 mdFF) par ligne de service

23%	Conseil
23%	Infogérance
25%	Intégration de Systèmes
25%	Développement de logiciels spécifiques
4%	Autres



CHASSEUR, Penobscot. (1994)

Télécoms & Média

Cap Gemini Télécoms & Média est spécialisé dans un secteur qui évolue rapidement : celui des télécommunications, des médias et d'Internet. Avec trois mille cinq cents collaborateurs dans le monde entier, Cap Gemini Télécoms & Média a généré, en 1998, un chiffre d'affaires de trois milliards six cents millions de francs.

En 1998, cette unité a inauguré une nouvelle implantation à Atherton, dans la Silicon Valley, le TeleMedia Lab qui a une double fonction : d'une part, elle est spécialisée dans les technologies appliquées destinées aux opérateurs de télécom et d'Internet ; d'autre part, elle sert de site de formation, de démonstration et d'évaluation des technologies de l'information. Depuis plus de vingt-cinq ans, le Groupe

Cap Gemini collabore avec les principaux opérateurs de réseaux de télécommunications comme avec les différents prestataires de services (télécommunications, multimédia ou Internet). En témoignent les noms des entreprises pour lesquelles le Groupe est intervenu en 1998 : VIAg Intercom, Telfort, Cegetel. Nous avons développé notre savoir-faire dans le domaine de la facturation, et poursuivi avec succès des partenariats avec des fournisseurs de progiciels tels que LHS, Jupiter, Kenan et Daleen. Enfin, nous avons déployé de nouvelles offres dans les centres d'appels, les services Internet, les produits de convergence entre la téléphonie fixe et mobile, et la fidélisation de la clientèle. Les collaborateurs de Cap Gemini dans le monde entier sont formés aux progiciels de gestion de la clientèle et de facturation, dans quatre centres de perfectionnement situés en France, en Suède, aux Etats-Unis et à Singapour. Par ailleurs, la formation au transfert des connaissances relatives aux applications et services Internet se fait dans des centres de perfectionnement situés aux Etats-Unis (New Jersey et Californie) et en France.

Sciences de la Vie

Le dynamisme du marché des Sciences de la Vie ouvre des horizons porteurs pour le Groupe et ses clients. Les techniques et les technologies émergentes – étude du génome, clonage, génie génétique, etc. – sont particulièrement prometteuses. Avec ces nouveaux développements, se pose le problème de gérer les énormes quantités de données produites et d'accroître la productivité des services de recherche impliqués. Le Groupe est parvenu à trouver un moyen d'améliorer l'efficacité des services de R&D, principalement grâce au déploiement des logiciels de "gestion des connaissances" (cf. p. 29).

L'année 1998 a vu la recrudescence des fusions entre des entreprises fortes sur leurs marchés régionaux et désireuses de développer leur rayon d'action thérapeutique et géographique. Cette course à la taille et à la puissance répond à une recherche d'économies d'échelle.

Cap Gemini collabore en permanence avec de

nombreuses entreprises des Sciences de la Vie (notamment dans les domaines de la gestion de la relation-client et de la chaîne logistique) et continue de développer un portefeuille de clients qui comprend les principaux acteurs de ce domaine.

Assurance

Cap Gemini Assurance associe une excellente connaissance du secteur des assurances à des compétences reconnues dans le domaine du conseil et dans celui des technologies de l'information. Au plan mondial, le secteur des assurances traverse une période riche en mutations. L'évolution démographique modifie la segmentation des marchés, les orientations fiscales des gouvernements et leurs politiques anti-inflationnistes bouleversent les règles du jeu, et de nouveaux produits apparaissent – comme les Stakeholder Pensions (Régime de retraites par capitalisation) au Royaume-Uni – engendrés par la législation et la déréglementation. Par ailleurs, la concurrence se durcit avec l'arrivée de nouveaux entrants, comme les banques qui élargissent leur offre pour y intégrer un ensemble de "services financiers personnalisés".

Pour y répondre, les compagnies d'assurance adoptent de nouvelles stratégies :

- améliorer la gestion de la relation-client et le niveau des services rendus afin de mieux fidéliser les assurés ;
- élaborer des stratégies de distribution multiples pour développer les ventes croisées, diversifier les circuits de distribution, intégrer les nouvelles technologies émergentes et faire face plus efficacement à la concurrence des nouveaux entrants ;
- favoriser la croissance externe par des fusions et des acquisitions qui permettent d'atteindre la taille critique et d'être un acteur clé sur un marché en cours de mondialisation et de concentration ;
- réduire leurs coûts pour accroître la rentabilité et se donner une avance concurrentielle ;
- réagir à l'évolution des législations, par exemple la déréglementation des régimes de retraite ou d'assurance maladie, l'union

économique et monétaire européenne, etc. Dans le même temps, les compagnies d'assurance se tournent de plus en plus vers des solutions qui font appel à des technologies avancées. Les nouveaux entrants se taillent de précieuses parts de marché sur des niches spécifiques, en exploitant efficacement des systèmes d'information plus modernes, plus rapides et souvent moins onéreux. Ceci est vrai notamment dans le domaine de l'analyse des besoins et la segmentation de la clientèle, qui peuvent engendrer de nouveaux revenus grâce à des produits et des services plus spécifiquement adaptés. Cap Gemini Assurance travaille en partenariat avec ses clients pour élaborer des solutions sur mesure. La réduction des délais de mise sur le marché, une meilleure fidélisation de la clientèle et l'optimisation de leur capacité de développement sont autant d'armes que le Groupe met à disposition de ses clients pour leur donner un avantage concurrentiel indispensable sur le marché des services financiers aux particuliers.

Services d'Utilité Publique (Utilities)

La création de Cap Gemini Utilities au 1^{er} juillet 1998 répond à la vague de déréglementation qui déferle sur les secteurs du gaz et de l'électricité en Europe et aux Etats-Unis. Dans ce nouveau climat concurrentiel, les entreprises doivent porter leurs efforts sur de nouveaux services à la clientèle, tels que la gestion des risques commerciaux, l'amélioration de leur gestion d'actifs ou le renouvellement de leur stratégie de positionnement international (cf. p. 26).

En 1998, Cap Gemini Utilities a multiplié par trois son chiffre d'affaires dans les pays touchés par la déréglementation, confirmant ainsi que le Groupe avait une bonne carte à jouer dans ce secteur.

Par ailleurs, grâce à une joint-venture avec Hagler Bailly, le Groupe a pris pied dans le secteur des sociétés de services publics (eau, gaz, électricité) et des prestataires de services en Amérique du Nord (Etats-Unis & Canada). Avec plus de mille trois cents consultants dédiés aux projets de services publics en Europe et aux Etats-Unis, Cap Gemini Utilities s'est, par exemple, vu confier en 1998 des missions de

négoce et de gestion des risques pour EnBW en Allemagne et un important prestataire de services énergétiques aux Etats-Unis, le lancement au Royaume-Uni de Utility Plus™, nouveau service de gestion du processus de traitement client destiné à doper la rentabilité et à faciliter la diversification, ou encore, des contrats d'importance avec Scottish Power, EDF-GDF et le groupe Vivendi.

Centres d'Excellence

L'approche sectorielle des quatre Global Market Units est complétée par celle des quatre Centres d'Excellence

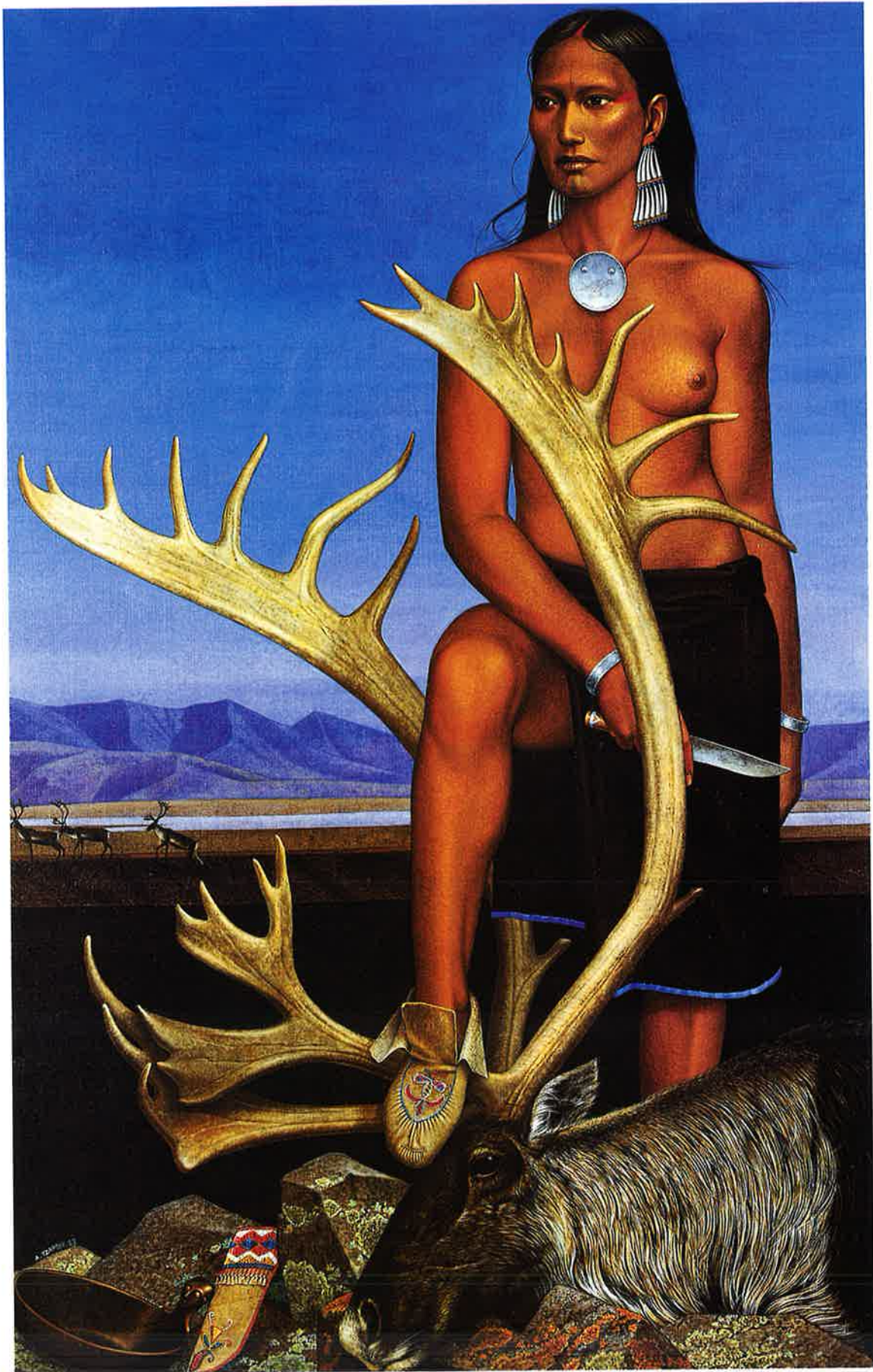
Finance

Le secteur Banque vit une révolution qui à terme transformera de fond en comble sa structure concurrentielle. Toutes les publications bancaires font la part belle aux thèmes suivants : "banque virtuelle", "multimédia", "passerelle", "agent intelligent". De tous temps, la stratégie bancaire visait à gérer de manière créative les trois variables que sont les clients, les produits et les circuits de distribution. Si dans le passé, les banques privilégiaient les produits, de nos jours le succès dépend d'une bonne gestion du client. Aujourd'hui, une banque doit avoir une stratégie de gestion de sa relation avec le client. Cela permet d'établir rapidement des priorités parmi les avantages réels qu'elle peut offrir à un client particulier. Le secteur Banque dispose des compétences nécessaires à l'évaluation et à la mise en œuvre des solutions requises pour y parvenir.

Transport & Tourisme

L'industrie du tourisme et du transport génère actuellement 4 % du produit intérieur brut en Europe et 7 % aux Etats-Unis. Dans dix ans, selon le Conseil mondial du voyage et du tourisme, il représentera 11 % du PIB mondial. Le Centre d'Excellence de Cap Gemini aide les entreprises de ce secteur à maîtriser la profonde mutation à laquelle elles doivent faire face. Le Groupe a assisté plus de cent cinquante entreprises grâce à sa double expertise dans les domaines du conseil en management et des services informatiques.

La structure organisationnelle unique du



LE DEPEÇAGE DU CARIBOU, Cree. (1988)



CAVALIER, Kiowa. (1989)

Groupe Cap Gemini intègre des spécialistes de l'industrie, des consultants en management chevronnés et les experts informatiques indispensables à la réussite des projets complexes d'aujourd'hui. Parmi ses principales références dans ce secteur figurent Virgin Trains, le Groupe CAT, Europcar, Transvia et Autokontroll.

Grande Distribution

Dans un contexte d'internationalisation croissante, le Centre d'Excellence Grande Distribution de Cap Gemini assure la coordination des activités du Groupe dans les domaines de la vente au détail et en gros, des produits de consommation et de la distribution. Grâce à un réseau solide en Europe et aux Etats-Unis, ce Centre d'Excellence apporte à ses clients des solutions sur mesure dans des domaines tels que la mise en place de logiciels

de gestion intégrée d'entreprise, le suivi et l'amélioration de la relation-client, la maintenance applicative et la logistique intégrée. Parmi ses références figurent de grandes marques comme McDonald's, Procter & Gamble, Danzas ou Nedlloyd Unitrans.

Automobile

Mis en place en novembre 1997, le Centre d'Excellence "Automobile" adapte et déploie les offres de services du Groupe dans le secteur automobile, secteur dans lequel le chiffre d'affaires du Groupe a progressé de 33 %. L'activité du Groupe devrait être soutenue dans ce secteur dans les prochaines années, au vu notamment du succès rencontré par les offres ISCM (Integrated Supply Chain Management), CRM (Customer Relationship Management) et commerce électronique.

Présentation du Groupe

L'équipe de Direction

Directoire

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



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

Directeurs Opérationnels

Gemini Consulting

Tony Robinson
Jean-Pierre Durant des Aulnois

SBA 1 (Etats-Unis)
SBA 2 (Royaume-Uni, Irlande, Asie)
SBA 3 (Pays Nordiques)
SBA 4 (Bénélux)
SBA 67 (France et Europe du Sud)

Mike Meyer
Alwyn Welch
Anders Skarin
Berend Brix
Paul Hermelin

GMU Insurance
Life Sciences
Telecoms & Media
Utilities

Ian Jackson
Mike Standing
Alexandre Haeffner
Colette Lewiner

Contrôle des opérations

Chris van Breugel
Ken Swarbrick

Fonctions centrales

Direction Financière
Gestion des Risques

Pascal Giraud
Michel Jalabert (remplacé le 1^{er} mai 1999
dans cette fonction par Hubert Giraud)

Communication & Université Cap Gemini
Innovation et Nouvelles Technologies
TSD (Transnational Sales & Delivery)

Jacques Collin
Jean-Paul Figer
Eric Lutaud

Secrétaire du Directoire

Frédéric Lemoine

SBA = Strategic Business Area GMU = Global Market Unit



DAKOTA. (1992 - 1993)

Quelques-unes des offres de services du Groupe

La gestion logistique intégrée – Integrated Supply Chain Management (ISCM)

Avec la mondialisation des marchés et l'accroissement de la concurrence, les organisations ont rationalisé leur mode de production et la distribution de leurs produits. Aujourd'hui, sur un même marché, la maîtrise des coûts est telle qu'il n'y a plus guère d'écarts de prix. C'est le phénomène croissant de personnalisation de la demande qui pousse l'entreprise à se démarquer. En réagissant aux signaux du marché, celle-ci doit renforcer sa capacité à répondre aux besoins des clients en anticipant les niveaux de service souhaités.

Du fournisseur amont jusqu'au client final, la gestion logistique intégrée permet de constituer de nouveaux modes d'échanges tout en améliorant la performance et la réactivité de l'entreprise. En traitant chaque demande comme un seul et unique processus intégré, l'offre ISCM (Integrated Supply Chain Management) du Groupe Cap Gemini vise à doter l'entreprise d'avantages concurrentiels. Le concept traditionnel de la gestion logistique s'adresse principalement aux firmes industrielles ou aux entreprises de distribution. La gestion logistique intégrée va plus loin : focalisée sur le service au client, elle englobe l'ensemble des flux de produits et d'informations qui concourent à optimiser ce service en qualité et en délai. L'offre ISCM de Cap Gemini apporte au management de l'entreprise une aide au pilotage par une gestion des flux orientée client. Différents domaines de prise de décision peuvent permettre de négocier la création d'un plan d'exploitation dont les objectifs opérationnels locaux sont synchronisés avec les objectifs globaux de la chaîne logistique. Acteur majeur des solutions de gestion logistique intégrée, Cap Gemini accompagne la transformation de l'entreprise, depuis le conseil en stratégie et en organisation jusqu'à la mise en œuvre opérationnelle de solutions adaptées. Prenant en compte l'existant, cette transformation de

l'organisation et des processus fait bénéficier l'entreprise d'un pilotage global des flux. L'offre ISCM rend possible l'interopérabilité des systèmes d'information, que ce soit à partir d'un ERP déjà opérationnel ou de systèmes d'information hétérogènes.

Cap Gemini dispose dans le monde de plusieurs centres d'excellence dédiés. Le Groupe participe également au programme méthodologique SCOR (Supply Chain Operation Reference) pour la modélisation des problématiques logistiques. Nos spécialistes interviennent dans la mise en œuvre et l'intégration des progiciels très avancés de Supply Chain Management. Ils travaillent en partenariat étroit avec les plus grands éditeurs mondiaux (I2 Technologies, Manugistics, Numétrix, SAP...). L'offre ISCM de Cap Gemini s'adresse à des entreprises de tous les secteurs. Chaque segment de marché (Distribution, Sciences de la Vie, Automobile, Chimie...) présente des enjeux spécifiques. L'offre du Groupe, qui est commercialisée sous le nom de "Supply Network Offering", y répond avec quatre composants principaux : "Business Process Engineering, Implementation, Capabilities Development et ISM". Cette offre bénéficie de références acquises dans toutes les grandes zones géographiques où le groupe est présent avec des clients tels que Hewlett Packard, Ralcorp ou Legrand.

La gestion de la relation clients (CRM) au cœur de la stratégie d'entreprise

La conquête de clients ne se fait plus seulement sur des critères de prix ou d'innovation. Publicité et mondialisation obligent, le consommateur est devenu terriblement exigeant. Il veut qu'on traite son besoin particulier et s'avère de moins en moins fidèle à une marque ou à un distributeur : recruter un nouveau client coûte deux à cinq fois plus cher à l'entreprise que de fidéliser un ancien. Dès lors, la gestion de la relation-clients devient un outil clé de l'entreprise pour l'amélioration des profits.

Les spécialistes du marketing parlent aujourd'hui de stratégie "one to one", par laquelle l'entreprise cherche à s'adresser au client en particulier, pour s'assurer sa fidélité. Conséquence, l'outil informatique devient absolument primordial pour permettre aux entreprises de résoudre cet apparent paradoxe : parler à chaque client comme s'il était unique.

L'offre de Cap Gemini, *Customer Relationship Management*, part des constats suivants :

- la gestion de la relation-clients suppose une connaissance personnalisée de la clientèle, condition préalable à une parfaite adaptation des produits et des services aux desiderata du consommateur. Tous les flux d'informations entre l'entreprise et son client doivent être parfaitement maîtrisés : messagerie électronique, centre d'appel, SVP, site Internet, commerce électronique...,
- le recours aux technologies de l'information est indispensable pour bien organiser ces flux d'informations et obtenir une gestion mieux structurée de la relation-client. Cependant, il est aussi nécessaire de repenser l'organisation, d'adapter de nombreux processus et de faire migrer tous les acteurs de l'entreprise d'une approche "produit" vers une approche orientée "client". L'intervention de consultants spécialisés dans la conduite du changement est un atout non négligeable dans la réussite de telles opérations.

Customer Relationship Management est une offre complète qui allie les compétences des consultants de Gemini Consulting et celles des informaticiens de Cap Gemini pour la mise en œuvre d'une gestion de la relation-client parfaitement adaptée aux particularités de chaque entreprise.

Le Groupe Cap Gemini a réalisé un chiffre d'affaires de plus d'un milliard de francs dans le domaine CRM en 1998 et a pour objectif de devenir l'un des acteurs majeurs du marché sur ce segment d'activité (cf. p. 14, figure 4).

Les progiciels de gestion intégrée d'entreprise (ERP)

Le Groupe a enregistré en 1998 une croissance de plus de 60 % dans le domaine des grands progiciels de gestion intégrée grâce, notamment, aux partenariats noués avec les éditeurs et à l'effort important de déploiement de compétences

accompli partout où le Groupe est présent.

La coopération s'est orientée vers une plus grande segmentation des offres par secteur économique.

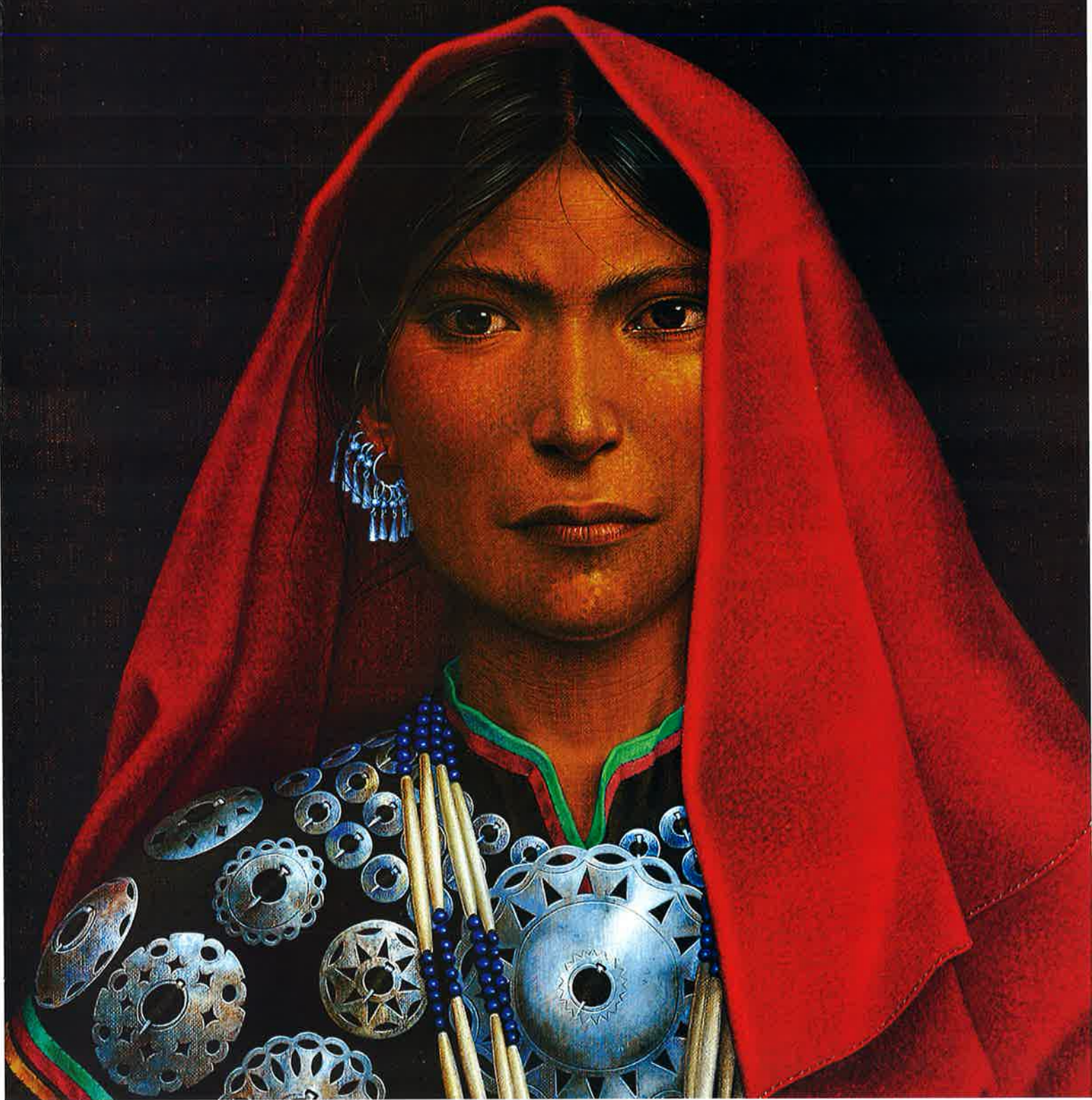
Le marché des licences de produits ERP que le passage de l'an 2000 avait littéralement dopé pour atteindre des rythmes de croissance de plus de 40 %, retrouve un taux de progression plus conforme aux années précédentes (de l'ordre de 20 %). Pour Cap Gemini, il n'en va pas de même : les clients qui viennent d'implanter des logiciels de gestion en prévision de l'an 2000, conscients qu'ils n'en ont pas encore obtenu tous les bénéfices attendus, souhaitent y remédier et en font une priorité absolue. Or, le plus souvent ils ne peuvent y parvenir sans le concours de compétences externes.

En 1999, le Groupe va lancer une offre de service destinée à aider ses clients à analyser l'apport de leurs progiciels de gestion intégrée et à identifier les points d'amélioration possibles en vue d'optimiser les bénéfices recueillis et le retour sur investissement. Partant toujours de la plateforme technique existante, cette approche débouchera sur des recommandations d'intervention pouvant porter aussi bien sur des changements d'organisation que sur une nouvelle installation de modules logiciels existants, voire sur l'ajout de modules complémentaires.

De plus, capitalisant sur l'expérience acquise en 1998, le Groupe déploie une offre pour le pilotage de systèmes intégrés de gestion qui permettra d'offrir aux clients une solution au maintien opérationnel des systèmes allant de la maintenance applicative à l'externalisation. Avec une offre de services très complète et adaptée aux besoins du marché et avec plus de trois mille consultants spécialisés dans les ERP, le Groupe est bien placé pour continuer à croître durablement et rapidement sur ce créneau.

Il bénéficie aussi des partenariats noués à l'échelon mondial avec SAP (mille sept cent cinquante consultants), Oracle (quatre cent cinquante consultants) et Baan (trois cents consultants).

Le Groupe a par ailleurs développé des relations locales avec des éditeurs comme PeopleSoft, JD Edwards et SSA.



FEMME CREEK. (1997-1998)

*Applications Management :
un levier pour créer de la valeur ajoutée*

Avec trois milliards de francs de facturation réalisés dans cette activité en 1998, Cap Gemini est le leader européen du marché de la maintenance applicative ("*Applications Management*").

L'externalisation, une variable essentielle du management

Les quatre cents entreprises qui externalisent tout ou partie de leurs travaux informatiques dans le cadre du service *Applications Management* (A.M.) ont compris la puissance du levier que constitue le partenariat avec Cap Gemini : ils s'en servent comme d'un mode privilégié de gestion. Sur la base d'un engagement fort avec son prestataire, le Directeur des Systèmes



HAMATSA, Kwakiutl. (1990)

d'Information peut table, au minimum, sur une stabilité fonctionnelle et technique de ses applications, sur une garantie de services et sur une qualité telles qu'il pourra consacrer son temps et ses ressources financières et humaines à développer des projets d'avenir.

Beaucoup plus qu'une simple maintenance

La prestation d'A.M. ainsi proposée par Cap Gemini comprend beaucoup plus qu'une simple maintenance corrective. En effet, il s'agit de surveiller en continu, de prévenir les problèmes, de planifier les interventions sur les programmes de manière à maintenir constant le niveau de service. Prévention, évolution fonctionnelle, support aux utilisateurs participent ainsi de cet engagement qualitatif, quantitatif et... mesurable.

Un surcroît d'agilité pour l'entreprise

Autre degré de liberté apporté par l'Applications Management, la possibilité de faire instantanément appel aux multiples compétences externes des équipes

Cap Gemini pour accompagner l'entreprise lors d'un changement important ou subit (de périmètre, d'activités, de marchés, d'offres...).

L'avantage est ici évident : au besoin "d'agilité", si essentiel aujourd'hui dans les secteurs très concurrentiels, l'Applications Management répond par la disponibilité de compétences techniques et fonctionnelles, par la flexibilité et la réactivité.

Garant de qualité et de stabilité autant que catalyseur du changement, l'A.M. s'impose comme un atout pour les entreprises, une offre de services créatrice de valeur.

Applied Knowledge Management (AKM)

Dans un contexte de profonds bouleversements – déréglementation, passage à la monnaie unique et au troisième millénaire, changements organisationnels – l'offre AKM permet aux entreprises, administrations et fournisseurs de services de libérer de nouvelles forces de développement par la gestion coordonnée et

opérationnelle des connaissances et des savoir-faire de leurs collaborateurs.

Elle permet aux individus et à l'organisation d'être plus efficaces, de développer leur activité, de déceler et d'explorer plus rapidement de nouvelles opportunités. Ces améliorations reposent sur une prise de décision plus rapide car mieux informée et sur une meilleure exploitation des savoir-faire individuels. Elles se traduisent par des retombées importantes en termes de compétitivité et de résultats financiers.

La démarche employée vise à :

- **faire communiquer les acteurs** de manière plus rapide, plus efficace et mieux organisée par l'intermédiaire d'outils tels que messagerie, *workflow*, bureaux virtuels... ,
- **partager l'information entre acteurs internes et partenaires de l'organisation** avec de nouveaux outils, tels que serveur de connaissances, *groupware*, annuaires... ,
- **gérer et diffuser l'information destinée aux "clients" de l'organisation** grâce à des outils tels que catalogue électronique, *data warehouse*, systèmes multimédia...

Les technologies qui permettent d'appuyer la démarche de Gestion des Connaissances déployée dans l'organisation sont de quatre types différents.

Outils de diffusion : à partir de technologies Intranet, ils sont complétés par la messagerie et le *workflow*, indispensables pour une gestion structurée et efficace des connaissances ;

Outils de capitalisation : organisés autour des serveurs de connaissances et des systèmes de gestion électronique de documents, ils permettent de constituer des référentiels contenant les connaissances, les savoir-faire et toute l'information de l'organisation. Ils s'appuient sur les outils de diffusion en Intranet et Extranet pour permettre un accès large et complet ;

Outils de travail : grâce aux technologies de *data warehouse*, *data mining* et *groupware*, ils permettent un partage des informations liées aux projets, aux clients et aux marchés sur lesquels évolue l'organisation ;

Outils d'analyse : ils peuvent intégrer des technologies pointues : systèmes experts, applications métiers, outils de simulation afin d'apporter au plus grand nombre une expertise métier.

Fort de son expérience interne, le Groupe Cap Gemini propose des solutions de Gestion des Connaissances adaptées aux différents types d'organisations et aux évolutions qu'elles prévoient (cf. p. 23).

L'euro : l'avènement de l'euro : un défi plein d'opportunités

Le 1er janvier 1999, onze pays européens ont regroupé leurs politiques monétaires au sein d'une zone unique : la zone euro. En supprimant les taux de change et en établissant implicitement la transparence des prix, l'Union Monétaire Européenne a créé un environnement économique et compétitif complètement nouveau. Nul doute que l'ensemble des acteurs du marché, tous secteurs confondus, va rapidement mesurer et apprécier les avantages que cette nouvelle donne pourrait créer dans les années à venir.

Le premier secteur de l'entreprise touché par l'euro (comme ce fut le cas pour le secteur bancaire) est celui des systèmes d'information qui doivent être modifiés pour prendre en compte la nouvelle monnaie. Viendra ensuite l'impact sur les métiers, sur le positionnement et la compétitivité des entreprises qui n'est pas encore très visible. Pourtant, les agents économiques doivent d'ores et déjà reconsidérer leur stratégie pour profiter de l'introduction de l'euro comme instrument de conquête de nouvelles parts de marché.

1999, année de baptême de l'euro, va être un bon test de la rapidité avec laquelle les entreprises vont évoluer et se transformer. Le plus probable est que ces changements seront profonds, amenant certaines d'entre elles à revoir leur positionnement, que ce soit en termes de politique produits, de gestion logistique ou encore de réseaux de distribution. L'un des signes qui préfigure cette "reconstruction stratégique" des entreprises est la vague de fusions et d'acquisitions qui a déferlé sur l'Europe financière (banques, assurances) depuis maintenant deux ans. Les entreprises devront être vigilantes et ne négliger aucun des enjeux de la mutation européenne, d'autant que cela coïncidera avec un autre avènement majeur, l'émergence de la "network economy", elle aussi porteuse de grands bouleversements socio-économiques.

Depuis 1995, le Groupe Cap Gemini a aidé les entreprises à se préparer au passage à l'euro. Son offre

euroTRANSFORMATIONTM Services propose aux grandes organisations internationales une large gamme de services : analyse d'impact métier, transformation des processus, adaptation des systèmes d'information, formation, et là aussi le Groupe bénéficie de ses compétences de conseil en management et de son savoir-faire informatique.

Cap Gemini compte aujourd'hui plus de deux cent cinquante projets euro dans le monde et a été désigné en 1998 par les analystes d'IDC comme le leader européen du conseil et des services informatiques liés à la problématique euro.

Ideas People Technology

A en juger par la multiplication des signes avant-coureurs, l'industrie du conseil en management et des services informatiques est gagnée par une véritable révolution marketing : campagnes d'image destinées à établir des marques puissantes, lancements d'offres de service à grand renfort promotionnel, augmentation des investissements publicitaires, parrainages sportifs à haute visibilité, ambition manifeste d'être plus présent dans la presse en lui fournissant des thèmes de réflexion, des exemples ou des témoignages...

Une prise de conscience récente

La prise de conscience qu'une marque forte peut être un formidable levier dans le développement des activités de service à haute valeur ajoutée intellectuelle est relativement récente. Elle s'explique notamment par :

- la mondialisation du marché qui favorise la consolidation autour de quelques très grandes marques, seules susceptibles de garantir une visibilité planétaire;
- la nature immatérielle de cette activité qui fait que dans la bataille mondiale pour la notoriété, les sociétés de service, faute d'usines ou de produits à montrer, n'ont d'autre issue que d'utiliser la marque comme vitrine de l'entreprise et de s'en servir comme d'un véritable support visuel chargé de capter et de canaliser toutes les formes d'expression ;
- le constat que les sociétés de service informatique doivent désormais compter avec des concurrents – constructeurs, éditeurs de logiciels, cabinets d'audit et de conseil, etc – qui bénéficient, pour la plupart, d'une très forte notoriété notamment auprès des dirigeants d'entreprise et des jeunes diplômés.

Les fondements de la marque

L'expérience montre que seules s'imposent les "marques" qui s'inspirent de l'essence même de l'entreprise c'est à dire de l'identité d'un monde

complexe, vivant, en permanente évolution, aux dimensions multiples parfois même paradoxales.

A l'image projetée par le produit correspond une lumière intérieure qui irradie l'entreprise.

Aux critères de fonctionnalités et de plaisirs qui distinguent les **marques-produits** répondent les attributs de personnalité, de confiance, de dimension, d'éthique qui façonnent les **marques-institutions**. De fait, chaque société dispose d'un territoire d'identité et d'image. Pour en exploiter la force, il est important de chercher à en délimiter les contours. On parle alors du positionnement de l'institution.

Mais l'image n'est pas seulement un vecteur de communication, elle contribue aussi à renforcer le "lien de sang" qui unit entre eux les membres de cette communauté humaine bien particulière que constitue chaque société de service. Dans ces métiers, cette forme de cohésion est d'autant plus importante que les collaborateurs sont bien souvent plus proches de leurs clients – chez lesquels ils passent la plus grande partie de leur temps – que de leur employeur. En donnant à tous les membres de l'entreprise l'occasion de s'exprimer sur d'autres sujets que ceux traités dans leurs activités respectives, les campagnes d'image replacent chacun dans sa fonction de représentant du projet social collectif.

La mondialisation de la marque

Dans une entreprise mondiale comme

Cap Gemini où se retrouvent des sociétés fortes, riches de parcours divers, leur ayant permis de se façonner des personnalités culturelles et nationales parfaitement respectables, il faut orchestrer un "effet de résonance" qui traverse les frontières et sert de point de repère aux multiples publics concernés. Ainsi la formalisation au plan mondial d'un système de marque cohérent – **"un nom, un logo, une signature institutionnelle"** – et l'existence d'un mode



L'ÉTÉ INDIEN, Huronne. (1988)

de gestion qui laisse une large place aux initiatives locales permettent-elles à un Groupe comme Cap Gemini de contrôler l'image projetée, de faire valoir ses différences face à de grands concurrents souvent plus monolithiques et de mieux coller aux réalités du terrain.

Ce travail sur la marque joue un rôle fédérateur précieux. Il faut identifier les faits, les propos, les sujets qui vont servir de thèmes de communication. Il convient de mener de manière régulière des investigations destinées à s'assurer du bon positionnement de la marque au regard des évolutions de la stratégie de l'entreprise, des besoins du marché, des actions de la concurrence et des progrès accomplis. Ces processus itératifs sont aussi l'occasion d'impliquer un grand nombre de fonctions et de collaborateurs sachant qu'il n'est pas de meilleurs ambassadeurs de l'entreprise que ses salariés eux-mêmes.

A cet égard, l'Université Cap Gemini joue dans le Groupe un rôle clé pour faire connaître les valeurs, homogénéiser les méthodes et les procédures en vigueur, assurer une bonne intégration des nouveaux

venus et faciliter l'implication des différents corps de métier dans l'illustration et la promotion des traits constitutifs de l'image du Groupe. La disposition d'outils de messagerie et de banques de connaissances, la circulation active de l'information et des formes de savoir les plus utiles, l'ouverture aux grands courants technologiques, la dissémination des expériences, le développement des compétences en sont les compléments indispensables.

Retenons pour conclure que la montée en puissance des préoccupations d'image dans les activités de service et de conseil est une tendance profonde et durable. Soumise aux effets telluriques les plus divers, chaque entreprise se doit d'asseoir son développement sur des engagements clairs, précis et distinctifs à l'égard des trois grandes communautés dont elle dépend : les collaborateurs, les clients et les actionnaires. L'image de marque qui traduit la vitalité et l'identité de la firme sert de lien virtuel entre l'une et les autres. Elle est donc tout à la fois un signe de reconnaissance, le cœur d'un réseau de relations et un facteur de valorisation commerciale et financière.

Adresses

Direction Générale du 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

Cap Gemini S.A.

Paris 33 (0)1 47 54 50 00

Grenoble 33 (0)4 76 59 63 00

Cap Gemini Service

Paris 33 (0)1 47 54 50 00

Cap Gemini Université

Béhoust 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 Telecoms & Media

Paris 33 (0)1 47 54 52 00

Cap Gemini Utilities

Paris 33 (0)1 47 54 52 00

France (33)

CAP GEMINI FRANCE

Paris	Siège social	01 47 54 50 00
	Division Exploitation	01 40 24 10 10
	Division Finance	01 47 54 52 00
	Division Industrie	01 49 01 80 00
	Division Institut	01 44 74 24 10
	Division ISM	01 41 26 51 00
	Division Itmi	01 49 10 17 00
	Division Services Publics	01 49 01 70 00
	Division Tertiaire	01 49 01 70 00
	Division Télécom	01 49 00 40 00
Aix en Provence	Division Sud	04 91 16 57 00
Bayonne	Division Industrie	05 59 25 34 00
Bordeaux	Division Exploitation	05 57 26 15 15
	Division Sud	05 56 46 70 00
Brest	Division Ouest	02 98 30 46 30
Caen	Division Ouest	02 31 94 51 20
Clermont-Ferrand	Division Rhône-Alpes	04 73 28 23 81
Grenoble	Division Innovation	04 76 41 47 47
	Division Itmi	04 76 41 40 00
	Division Rhône-Alpes	04 76 04 23 30
Le Mans	Division Ouest	02 43 57 45 00
Lille	Division Exploitation	03 20 20 61 80
	Division Nord Est	03 20 19 37 37

Lyon	Division Exploitation	04 72 74 03 26
	Division Rhône-Alpes	04 72 75 48 60
Marseille	Division Sud	04 91 16 57 00
Montpellier	Division Sud	04 67 20 92 92
	Division des Systèmes Bancaires	04 67 20 64 90
Nancy	Division Nord Est	03 83 95 85 85
Nantes	Division Exploitation	02 51 84 95 02
	Division Ouest	02 51 88 15 15
Nice	Division Sud	04 93 72 43 72
Niort	Division Ouest	05 49 06 84 30
Orléans	Division Ouest	02 38 24 01 01
Pau	Division Sud	05 59 84 12 23
Rennes	Division Ouest	02 99 12 55 00
	Division Télécom	02 99 27 45 45
Rouen	Division Ouest	02 35 12 20 20
Strasbourg	Division Nord Est	03 88 56 86 10
Toulouse	Division Exploitation	05 34 60 60 40
	Division Sud	05 61 31 52 00
Tours	Division Ouest	02 47 60 67 60
Valence	Division Rhône-Alpes	04 75 41 80 22

Europe (hors France)

ALLEMAGNE (49)	Cap Gemini Deutschland
Bad Hombourg	(6172) 947 0
Berlin	(30) 88 67 71 20
Cologne	(221) 126 97 0
Munich	(89) 28 622 0

AUTRICHE (43)	Cap Gemini Austria
Vienne	(1) 50 177

BELGIQUE (32)	Cap Gemini Belgium
Diegem	(2) 716 12 11

DANEMARK (45)	Cap Gemini Danmark
Glostrup	(44) 50 30 00
Viby, Jylland	(87) 38 70 00

ESPAGNE (34)	Cap Gemini España
Barcelone	(93) 495 86 00
Madrid	(91) 432 81 00

FINLANDE (358)	Cap Gemini Oy
Espoo	(9) 452 651
Helsinki	(9) 733 55 / 1881
Oulu	(8) 551 51 99
Tampere	(3) 214 64 44
Turku	(2) 251 26 66

IRLANDE (353)	Cap Gemini Ireland
Dublin	1 661 3266

ITALIE (39)	Cap Gemini Italia
Bologne	(51) 541 259
Gênes	(10) 642 3041
La Spezia	(187) 98 48 11
Lecce	(832) 24 39 54
Milan	(2) 661 341
Naples	(81) 757 7322
Padova	(49) 76 1066
Rome	(6) 231 901
Syracuse	(931) 463 565
Turin	(11) 654 81

LUXEMBOURG (352)	Cap Gemini Luxembourg
Luxembourg	44 04 98 1

NORVEGE (47)	Cap Gemini Norge
Bergen	5590 66 00
Oslo	2205 22 05
Stavanger	5189 46 40
Trondheim	7382 72 00

PAYS-BAS (31)	Cap Gemini Nederland
Utrecht	(30) 252 65 26

PORTUGAL (351)	Cap Gemini Portugal
Lisbonne	(1) 416 97 00
Porto	(2) 834 98 90

ROYAUME-UNI (44)	Cap Gemini UK
Bedford	(1234) 328 111
Birmingham (Aston)	(121) 333 3536
Birmingham (Gravelly)	(121) 328 8200
Bristol	(1454) 626 626
Corby	(1536) 385 205
Devizes	(1380) 724 921
Dingwall	(1349) 860 500
Edimbourg	(131) 339 9339
Forres	(1309) 675 566
Glasgow	(141) 331 0414
Greenford	(181) 578 5571
Londres	(171) 434 2171
Londres (South Bank)	(171) 735 0800
Nairn	(1667) 458 008
Newcastle	(191) 232 2368
Rotherham	(1709) 710 071
Sale	(161) 969 3611
Swansea	(171) 434 2171
Toltech	(1454) 612 211
Woking	(1483) 764 764

SUEDE (46)	Cap Gemini Sverige
Borlänge	(243) 922 00
Bromma (Stockholm)	(8) 704 50 00
Eskestuna	(16) 17 23 40
Fagersta	(223) 458 00
Gävle	(26) 15 91 60
Göteborg	(31) 335 46 00
Helsingborg	(42) 17 60 00
Hudiksvall	(650) 357 00
Jönköping	(36) 30 57 00
Kalmar	(480) 421 800
Karlshamn	(454) 301 650
Karlskrona	(455) 308 600
Karlstad	(54) 14 63 00
Linköping	(13) 24 81 00
Luleå	(920) 23 75 30
Malmö	(40) 772 10
Örebro	(19) 17 32 00
Östersund	(63) 16 86 00
Oxelösund	(155) 25 50 00
Skövde	(500) 42 79 60
Sundsvall	(60) 59 47 00
Umeå	(90) 10 81 00
Uppsala	(18) 18 52 30
Västerås	(21) 10 58 00
Växjö	(470) 75 52 70

SUISSE (41)	Cap Gemini Schweiz
Bâle	(61) 375 75 75
Genève	(22) 839 18 18
Zürich	(1) 437 94 94
Zürich (Agence)	(1) 437 93 93

Etats-Unis (1)

Cap Gemini America

Akron (Ohio)	(330) 996 7300	Freehold (New Jersey)	(732) 358 8900
Appleton (Wisconsin)	(920) 730 3856	Houston (Texas)	(713) 307 7800
Arlington (Virginie)	(703) 351 0300	Hudson (Ohio)	(330) 342 3900
Atlanta (Georgie)	(770) 677 3520	Irvine (Californie)	(949) 932 6108
Baltimore (Maryland)	(410) 581 5022	Iselin (New Jersey)	(732) 906 0400
Boston (Massachusetts)	(617) 491 52 00	Kansas City (Kansas)	(913) 451 9600
Chicago (Illinois)	(708) 531 1300	Madison (Wisconsin)	(608) 244 4880
Cincinnati (Ohio)	(513) 563 6622	Milwaukee (Wisconsin)	(414) 273 3321
Clark (New Jersey)	(732) 382 5400	Minneapolis (Minnesota)	(612) 830 6969
Cleveland (Ohio)	(216) 464 8616	New York	(212) 944 6464
Columbus (Ohio)	(614) 898 3044	Omaha (Nebraska)	(402) 492 8877
Dallas (Texas)	(972) 776 5600	Portland (Oregon)	(503) 295 1909
Dayton (Ohio)	(937) 433 3334	Seattle (Washington)	(206) 624 4600
Delaware Valley (Pennsylvanie)	(610) 668 4626	St. Louis (Missouri)	(314) 632 5000
Denver (Colorado)	(303) 796 4000	Tampa (Floride)	(813) 273 0059
Des Moines (Iowa)	(515) 282 4802	Washington D.C.	(703) 734 1511
Detroit (Michigan)	(248) 350 8088		

Asie

Cap Gemini Asia Pte Ltd

Hong-Kong	852 2233 17 88	Taipei	886 (2) 878 0909
Kuala Lumpur	60 (3) 269 6305	Tokyo	81 (3) 5545 09 00
Singapour	(65) 484 3188		

Gemini Consulting

Barcelone	34 (93) 270 2244	Morristown	1 (973) 285 9000
Berlin	49 (30) 885 94 20	Munich	49 (89) 55 19 60
Boston	1 (617) 491 5200	New York	1 (212) 768 2066
Bruxelles	32 (2) 716 1261	Oslo	47 (22) 01 85 00
Bucarest	40 (1) 212 38 80	Paris	33 (0) 1 41 08 40 00
Cologne	49 (221) 91 26 44 0	Riga	(371) 7 320 722
Francfort (Bad Hombourg)	49 (6172) 485 0	Saint-Petersbourg	7 (812) 326 1805
Helsinki	358 (9) 7251 7251	Singapour	(65) 484 3188
Johannesbourg	27 (11) 280 6000	Stockholm	46 (8) 458 6000
Lisbonne	351 (1) 353 7688	Tokyo	81 (3) 5545 7001
Londres	44 (171) 340 3000	Utrecht	31 (30) 252 7150
Lyon	33 (0) 4 78 63 60 50	Vienne	43 (1) 51 38 350
Madrid	34 (91) 436 46 20	Varsovie	48 (22) 622 47 28
Milan	39 (2) 773 321	Zürich	41 (1) 396 80 80

Une publication de Cap Gemini

Rédaction : Direction des Communications

Illustrations : Antoine Tzapoff - En couverture : ALASKA, Russe et Aleut (1991)

Conception : 40e Rugissants - Gutenberg on line

Imprimé en France

Copyright : Paris, 1999. Cap Gemini

