

R A P P O R T 99 A N N U E L



La lettre du Président	2-5
I. Points de vue	7-41
■ Plaidoyer pour un nouvel espace cyber-stratégique	7-11
■ Les "dot.coms" phénomène de mode ou modèle d'entreprise du XXIème siècle ?	12-15
■ Neuf principes pour maîtriser les systèmes Internet	16-20
■ Une nouvelle alliance entre l'industrie pharmaceutique et le patient	21-23
■ Les leviers du changement pour les opérateurs de télécommunication	24-28
■ Le partage des connaissances : exemples d'entreprises	29-31
■ Dot.com mania dans les "Utilities"	32-35
■ La dimension humaine : l'aspect oublié du cybermonde	36-41
II. 1999 : quelques événements marquants pour Cap Gemini	42-51
III. Présentation du Groupe	53-69
■ Les métiers du Groupe	53-54
■ L'équipe de Direction	55
■ L'organisation du Groupe Cap Gemini	56-61
■ Stratégie e-business	63
■ Quelques-unes des offres de services du Groupe	64-69
IV. Résumé financier	71-73
■ États financiers consolidés	71
■ Analyse de l'activité	72
■ Panorama boursier	73
V. Adresses	74-76
Rapport Financier	Cahier sous rabat

“Rien n'est plus pareil...et ça n'est pas un drame”.

*(titre d'un livre du sociologue Gérard Demuth,
paru aux Editions Stock en septembre 1997)*



e monde tourne vite, de plus en plus vite.

Souvenez-vous, il y a un peu plus d'un an, on ne parlait de ce côté de l'Atlantique que du **passage à l'euro** et des cataclysmes financiers et comptables qu'il risquait de provoquer. Le 1^{er} janvier 1999, on est passé à l'euro... et on n'en a plus parlé (mais on s'est promis d'en reparler en 2001 quand approchera la véritable échéance, celle de l'échange des billets).

Il y a quelques mois à peine, on ne parlait que du **“bug de l'an 2000”** et des ravages qu'il allait déclencher dans les services publics, les transports, les centrales nucléaires, la vie des entreprises et celle des particuliers. La nuit fatidique est arrivée, puis le week-end... et il ne s'est rien passé non plus(*). Sauf une erreur de date sur le changement de siècle et de millénaire, qui permettra de le fêter à nouveau le 31 décembre prochain,

pour le plus grand bonheur des marchands de champagne et de feux d'artifice.

Quinze jours après, comme il fallait bien parler d'autre chose, les projecteurs se sont braqués sur les start-up, les “dot.coms”, la **net-économie** et les soudaines fortunes boursières des sociétés du NASDAQ. Aux dernières nouvelles (nous sommes le 2 avril), nombreux sont ceux qui commencent à se demander si un tel engouement n'est pas aussi artificiel que les feux du Nouvel An et ne s'éteindra pas aussi brutalement qu'eux.

Pourtant, cette fois, derrière les outrances des marchés financiers, une révolution bien réelle est en marche. Il ne s'agit plus de l'adoption d'une nouvelle monnaie, ni des précautions à prendre pour le franchissement d'une date un peu spéciale mais bien d'un bouleversement total de l'environnement économique, d'une accélération formidable des processus de création et de diffusion, de l'accès donné à tous - pour un coût devenu dérisoire - à des outils d'une extraordinaire portée, de l'éclosion d'un nombre fantastique d'opportunités nouvelles pour les entreprises et pour les individus, d'un changement complet des comportements et des règles du jeu (remise en question du rôle social des intermédiaires, rupture de la relation traditionnelle entre le travail et l'argent dont il était naguère la récompense, apparition de problèmes de sécurité dont on avait sous-estimé l'ampleur, etc).

() certains en ont d'ailleurs conclu que ces risques avaient été inventés ou démesurément grossis : ils se trompent. Si le passage à l'euro le 1^{er} janvier 1999 s'est aussi bien passé, c'est parce que les informaticiens - notamment ceux des banques, aidés souvent par ceux des sociétés de services - ont travaillé pendant plus d'un an à le préparer. Si le basculement de l'an 2000 n'a pas fait de dégâts, c'est parce que la moitié au moins des informaticiens du monde entier s'est mobilisée pour débusquer et neutraliser tous les “bugs” possibles, y réussissant si bien qu'on a fini par douter qu'il y ait réellement eu danger.*

Cette véritable révolution est d'abord, bien entendu, le résultat de l'arrivée à maturité simultanée d'un ensemble de technologies puissantes (Internet, le téléphone portable, la fibre optique,...), de l'adoption d'un protocole de communication universel (IP), d'une miniaturisation repoussant sans cesse ses limites, de la croissance exponentielle de la puissance des microprocesseurs et des capacités de stockage, de la convergence de l'informatique et des technologies multimédia, etc. Elle est aussi la conséquence directe de la déréglementation qui s'est progressivement imposée à tous les grands secteurs de l'activité économique. Elle est enfin, qu'on le veuille ou non, le résultat de l'adoption quasi-universelle d'un mode de vie et d'un modèle de croissance consacrés par la santé insolente de l'économie américaine.

Dans cette période de transition accélérée vers une "nouvelle économie", on s'attarde à opposer celle-ci à l'ancienne. Si la nouvelle fait des pertes, c'est parce qu'elle investit ; si l'ancienne fait des bénéfices, c'est probablement parce qu'elle exploite des métiers vieillissants. La nouvelle a des actionnaires qui cherchent le risque et les plus-values, l'ancienne des actionnaires frileux qui préfèrent les dividendes. La nouvelle réaliserait en 30 mois ou en 30 semaines ce que l'ancienne mettait 30 ans à construire...

Mais ce débat un peu futile n'aura bientôt plus d'objet parce qu'il n'y aura très vite qu'une seule économie : **la nouvelle**. Elle sera bien sûr constituée de beaucoup de ces jeunes sociétés qui apparaissent tous les jours sur le devant de la scène (et qui ne sont pas toutes "créées pour être vendues" ni destinées à mourir) mais aussi et surtout de tous les acteurs - grands et petits - de l'économie dite ancienne qui, ayant identifié les véritables enjeux de l'intégration des nouvelles technologies dans la définition de leur stratégie et dans la façon d'exercer leur métier, ayant assimilé toutes les innovations auxquelles Internet leur aura donné accès et utilisé tous les outils nouveaux mis à leur disposition, auront **porté la révolution** dans leur propre entreprise. Et pour les accompagner dans la migration de leurs activités traditionnelles vers les services liés à Internet, ils auront souvent fait appel aux capacités de conseil en stratégie et aux compétences techniques pointues que leur apportent des sociétés comme Cap Gemini.

Pour avoir depuis plusieurs années - la collection de ses derniers Rapports Annuels en fait foi - annoncé l'avènement des mutations actuelles, le Groupe CAP GEMINI a eu le temps de s'y préparer lui-même. Au fil de son histoire, il n'a d'ailleurs cessé de se transformer, répondant à la fois à l'évolution du marché et aux innombrables coups de boutoir de la technologie, et il le fait encore sans ralentir ses efforts ni ses investissements (le lancement d'une unité globale dédiée à l'e-business en est la plus récente illustration). Mais - convaincu très tôt de l'ampleur de la révolution qui se préparait - le Groupe a compris aussi que cette fois, sa traditionnelle capacité d'adaptation n'y suffirait pas et qu'il lui fallait bâtir un nouvel "écosystème" - selon l'heureuse expression de John Chambers, le président de CISCO - constitué de partenariats plus ou moins étroits avec des entreprises disposant de compétences complémentaires des siennes et qu'il est nécessaire de réunir aujourd'hui pour répondre aux exigences de la nouvelle économie.

Ainsi, après s'être défait (en 1997) du lest qui pesait sur son actionnariat et réalisé (en 1998) une croissance exceptionnelle qui prouvait les bienfaits de ce délestage, le Groupe a-t-il engagé de nombreuses discussions, camouflées sous des noms de code plus ou moins transparents (Lambada, Simone, Marlène, Pouilly, Corfou, Médoc...). Ces discussions ont - successivement ou simultanément - mobilisé une grande partie du temps des quatre membres du Directoire, au détriment sans doute de la gestion et de l'animation des opérations existantes. Mais, au terme de ces 18 mois d'efforts, le résultat est somptueux :

- une alliance stratégique d'envergure avec CISCO, le 1^{er} fournisseur mondial d'équipements de connexion à Internet, qui à cette occasion va entrer dans le capital du Groupe à hauteur d'environ 3 %
- l'acquisition aux Etats-Unis de la société Beechwood, forte de 400 spécialistes des services informatiques aux opérateurs de télécommunications
- des accords de partenariats avec Microsoft, Oracle, Publicis, Mannesmann, Sun Microsystems, et quelques autres en cours de gestation
- enfin et surtout l'acquisition des **activités consulting d'Ernst and Young**.

Venu à l'informatique par le conseil, Ernst & Young était le conjoint idéal d'un groupe Cap Gemini venu au conseil par l'informatique. Ce mariage - qui ne sera célébré qu'à la fin du mois de mai, le jour où l'Assemblée Générale des Actionnaires aura approuvé les termes du contrat - aura pour premier effet de donner une nouvelle dimension au Groupe dont les effectifs vont passer de 39 à 57.000 personnes et le chiffre d'affaires de 4,3 à 7,7 milliards d'euros. Il aura aussi pour conséquence une meilleure répartition de ce volume d'affaires, dont plus du tiers sera désormais réalisé aux Etats-Unis (ce qui correspond un peu mieux à la part de ce pays dans l'informatique mondiale) et environ 15 % en France, qui restera le centre de décision du nouveau Groupe. Mais l'effet le plus heureux de cette acquisition sera bien entendu le regroupement au sein d'une même entreprise des deux savoirs qui sont indispensables à la conception, au développement et à la mise en œuvre des grands et petits projets générés ou facilités par la technologie Internet: le conseil en stratégie et en organisation d'une part, l'expertise en informatique et en télécommunications d'autre part. Certes, cela était déjà un peu le cas auparavant avec Gemini Consulting mais pas à une échelle suffisante, notamment aux Etats-Unis. Et l'avance prise par Ernst & Young sur ses concurrents directs dans l'e-business va constituer une contribution importante à la transformation du Groupe CAP GEMINI - jusqu'ici "simple" fournisseur de services - en **acteur** majeur de la nouvelle économie.

Nous nous donnons six mois pour achever et réussir cette transformation. Le 1^{er} janvier 2001 - au premier jour du troisième millénaire - le nouveau groupe Cap Gemini Ernst & Young sera en ordre de marche. Et dès le lendemain, il faudra recommencer à penser à la suite. Car le monde tourne vite, de plus en plus vite...

Grenoble, le 2 avril 2000

Serge KAMPF

PS. - Après Michel Jalabert, Daniel Setbon, Jean-Baptiste Renondin, Christer Ugander, Philippe Dreyfus, Michel Berty et quelques autres, José Bourboulon vient de faire ses adieux au Groupe pour prendre une retraite qu'il aura - autant ou plus que d'autres - bien méritée. Il était à la fois le plus ancien et le dernier des compagnons de la longue route qui nous a conduits de la petite Sogeti de 1967 au Groupe "global" des années 2000. Je sais bien que "chaque départ est un chagrin" mais de voir partir ainsi, les uns après les autres, tous les amis qui ont fait ce Groupe avec moi me donne parfois envie de les suivre. "Point d'orgue de cette œuvre, le rachat d'Ernst & Young (le) convaincra-t-il de partir en beauté en mai 2000, échéance de son mandat ?" s'interroge CAPITAL dans son numéro d'avril que je découvre au moment où j'écris cette lettre. Partir moi aussi ? Je ne le ferai pas, car on m'a convaincu que ce Groupe avait encore besoin de moi, ne serait-ce que pour veiller au respect des valeurs, à la qualité de l'image ou à l'équité des rémunérations. Mais il est probable que je ne résisterai pas à la tentation d'utiliser cette échéance pour prendre un peu de distance. Disons plutôt "de la hauteur": ainsi, on ne donne pas l'impression de s'éloigner, et on l'éprouve moins soi-même.

RÉSUMÉ FINANCIER 1967/1999

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
1999 (14)	28 272	39 210	721	3 076	10,9 %	1 745	6,2 %	77 945 108	8 €	22,4	128 844

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

(2) création d'Eurinfo (traitement et facilités 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

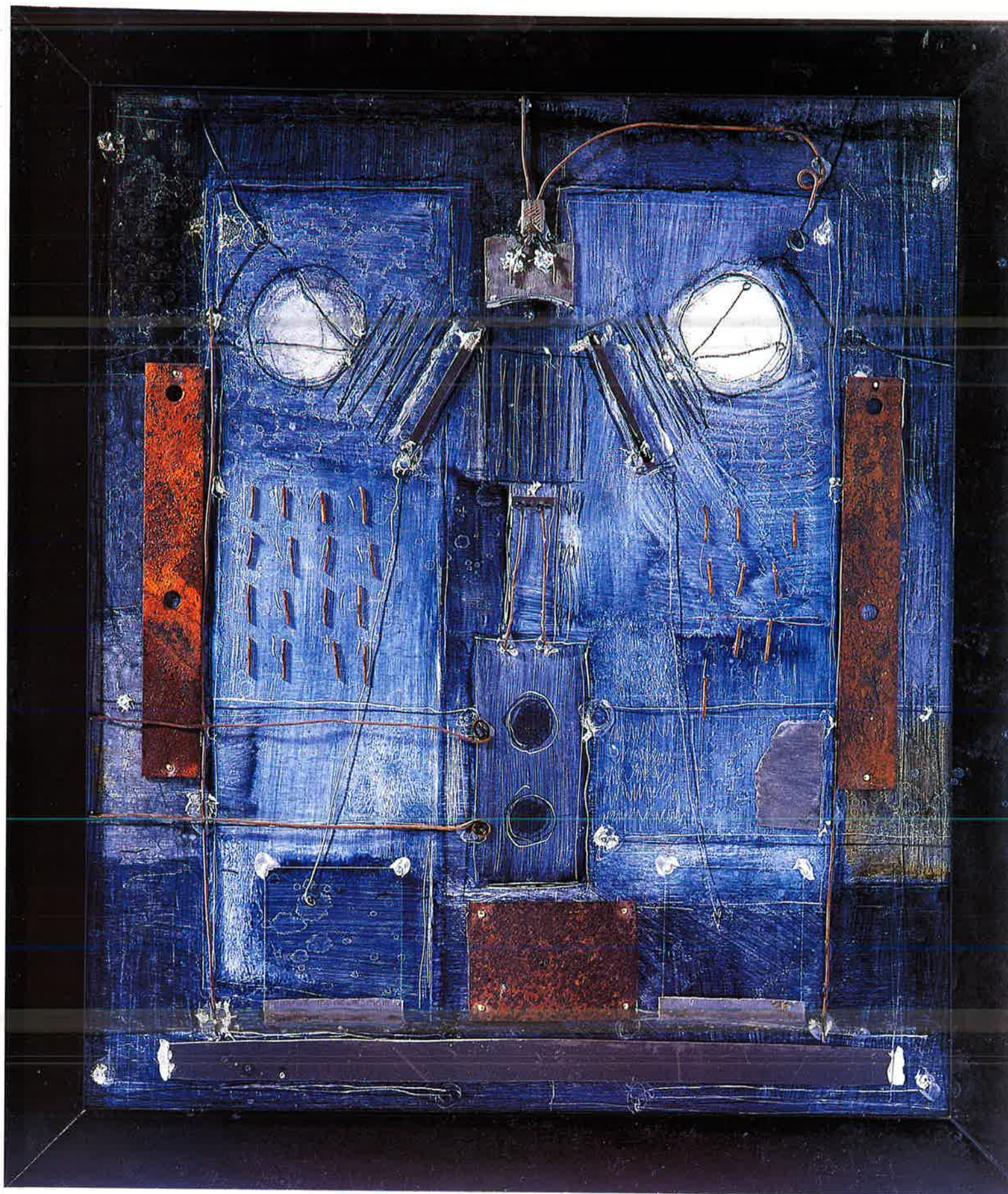
(10) après intégration de 12 mois de Volmac et 8 mois de Programator

(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

(14) tenant compte de l'offre publique d'échange sur les actions de Cap Gemini NV clôturé le 31 août 1999



Portrait nucléaire d'un ingénieur en physique.

Plaidoyer pour un nouvel espace cyber-stratégique

Le “e” est à la stratégie ce que la mécanique quantique est à la mécanique classique

oute entreprise doit-elle avoir une stratégie e-Business au même titre qu'elle a une politique de recherche et développement ou une politique de ressources humaines ? Ou doit-on

considérer que la Nouvelle Economie remet en cause les fondements mêmes de l'analyse stratégique ? En effet, Internet rend obsolètes les concepts et outils stratégiques habituels et induit de nouveaux processus de mise en œuvre dans l'entreprise.

Plutôt que de se contenter d'adopter une stratégie e-Business, les dirigeants d'entreprise doivent s'atteler à définir un nouvel espace que nous avons baptisé “espace cyber-stratégique”.

Internet remet en cause les méthodes classiques de la segmentation du marché et de l'avantage concurrentiel.

■ La segmentation du marché

La distinction entre les secteurs “High Tech” et “Low Tech” s'estompe au fur et à mesure que la technologie en général, et Internet en particulier, pénètre l'ensemble des secteurs industriels et des services.

A preuve, le groupe Accor, qui axe sa stratégie autour des possibilités offertes par Internet ; ou bien la société

Benetton qui se définit aujourd'hui comme un logisticien “juste à temps” capable de répondre rapidement aux désirs vestimentaires liés à la mode. La notion même de “secteur” se transforme. Dans la nouvelle économie, des entreprises manufacturières comme Ford ou General Electric mettent l'accent sur les services associés. Dans le même temps, les sociétés de services industrialisent leurs offres pour mieux satisfaire l'exigence de qualité de leurs clients. Par ailleurs, la distinction entre grandes et petites entreprises s'estompe : la taille n'est plus le seul critère de performance. Ce qui fait la différence c'est la vitesse !

■ L'avantage concurrentiel

Ce concept qui a marqué l'analyse stratégique des années 90 et a été mis en valeur par Michael Hammer, l'un des pères du “Reengineering”, invitait les entreprises à s'inspirer des meilleures pratiques de leurs concurrents. Dans une période d'incertitude économique et de faible croissance, il fallait en priorité se préoccuper de grignoter des parts de marché ! De son côté, Michael Porter, de la Harvard Business School, invitait à choisir entre une stratégie de niche, à forte rentabilité, et une stratégie de coûts faibles, à fort volume mais à plus faible marge. Avec Internet, des entreprises comme Cisco ou Dell arrivent pourtant à se différencier auprès de leurs clients tout en obtenant les coûts les plus bas du marché et en attaquant l'ensemble des segments de clientèle ! Elles parviennent à traiter les commandes au plus vite et à moindre coût grâce à un réseau de partenaires co-traitants.

Dans une période de croissance soutenue, la principale source de création de valeur jaillit du développement de nouveaux services pour les clients. Les professeurs Chan Kim et René Mauborgne, de l'INSEAD, y voient l'axe de toute stratégie d'entreprise.

Certains pensent même que la fidélité commerciale des clients devrait remplacer l'avantage “concurrentiel”

puisque l'accès privilégié au client devient la ressource rare, justifiant parfois des valorisations boursières excessives...

Internet remet en cause l'analyse stratégique fondée sur le principe d'allocation des ressources rares.

Selon la définition proposée dans les années 70 par Peter Drucker, l'art de la stratégie vise la juste allocation de ressources rares, afin de créer des avantages concurrentiels durables. Si en matière de rareté, le capital a longtemps tenu la corde, la nouvelle économie modifie la donne. En effet, on peut avoir aujourd'hui accès à des ressources financières quasi-illimitées à la

condition d'avoir de bons projets comme en témoignent les multiples initiatives de financement en tous genres : Fonds spécialisés, Business Angels, Incubateurs, IPO...

En revanche, le temps et l'accès aux

"capabilités" deviennent les deux ressources rares :

- **Le temps** : Une étude récente a montré que les entreprises qui n'ont pas réagi dans les six mois à l'avancée d'un concurrent dans le domaine du commerce électronique ont peu de chance de rattraper le terrain perdu. C'est ainsi que la société Compaq, obnubilée par sa fusion avec Digital Equipment, n'a pas vu cette opportunité de développement... et a laissé Dell Computer conquérir des parts de marché quasi inexpugnables.

- **Les "capabilités"** : On ne peut que constater aujourd'hui que la valeur des entreprises est de plus en plus fondée sur un capital immatériel – que l'on baptisera du néologisme "capabilités" – fait d'idées, de talents individuels, de compétences collectives, de méthodes, d'expériences et de pratiques diverses qui constituent un gisement précieux de savoir-faire pour la collectivité humaine que constitue chaque entreprise. A fortiori, la vitesse de circulation de ces capabilités en interne, (entre départements ou entre filiales) comme avec l'externe, (partenaires, fournisseurs, clients...) est une forte source de création de valeur. A l'ancien modèle des économies d'échelle, proposé dans les années 80 par le Boston Consulting Group, on peut opposer un modèle économique basé sur les "économies

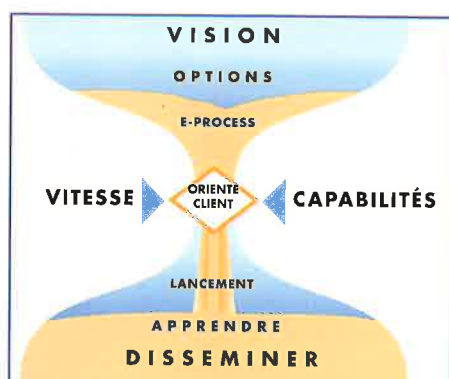
de capabilités" dans lequel la création de valeur dépend de la vitesse de transmission et d'accroissement de ces capabilités.

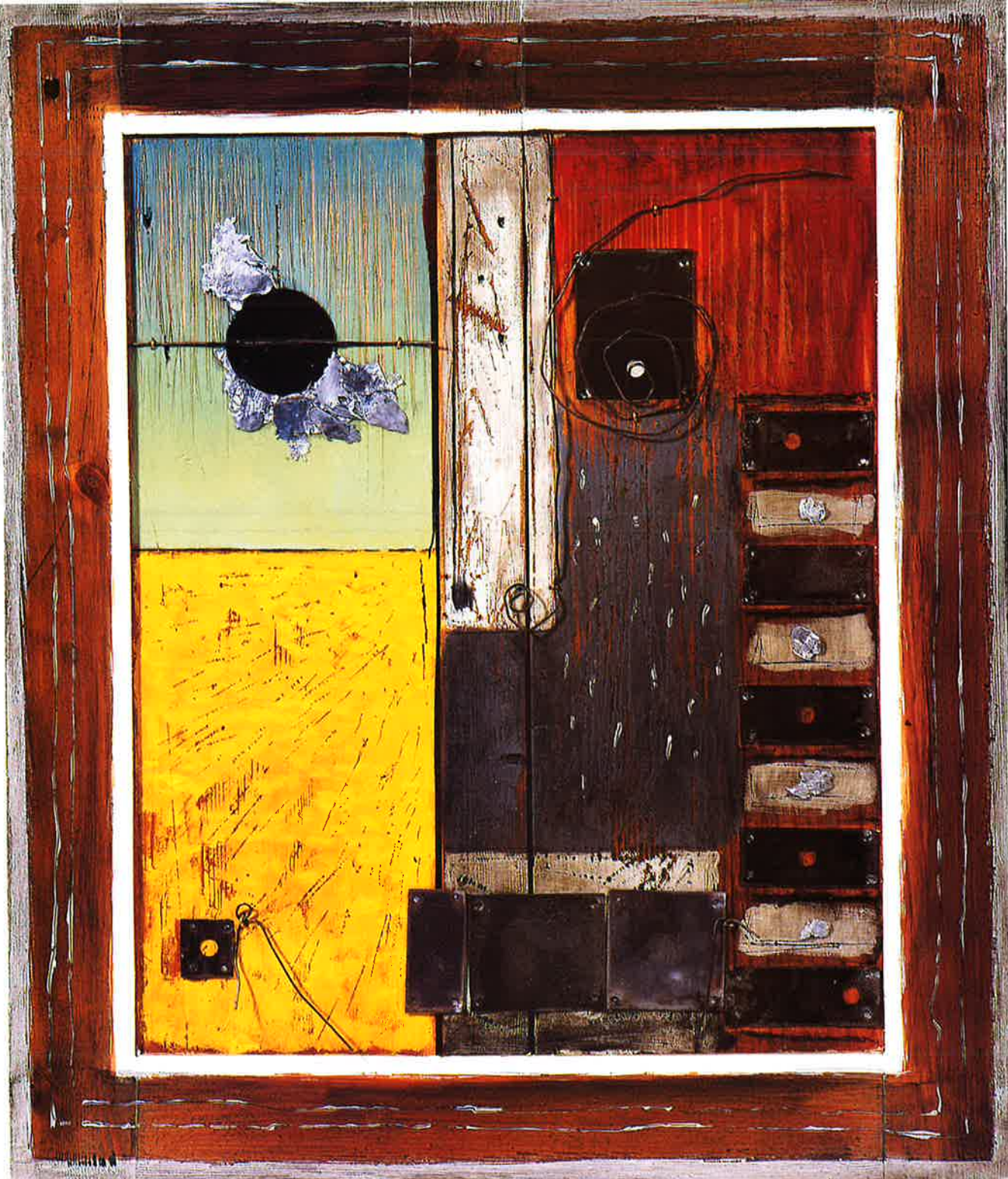
Ainsi, l'intelligence de l'entreprise ne doit pas se restreindre à la seule expertise interne mais prendre en ligne de compte les divers réseaux d'intelligence collective auxquels elle a accès via ses partenaires, fournisseurs ou clients. C'est ce qu'ont compris les grands laboratoires pharmaceutiques qui concentrent leurs efforts de recherche et développement pour appréhender au plus vite la complexité des grands fléaux thérapeutiques actuels (cancer, diabète, maladies cardio-vasculaires).

On voit ainsi se former des véritables "Keiretsu de la connaissance" comme cela a été le cas pour la conception et la réalisation en "plateau virtuel" du Boeing 777... Dessinant ainsi l'écosystème de l'entreprise, c'est-à-dire l'ensemble des partenaires stratégiques qui vont lui permettre de prendre un rôle actif dans la nouvelle économie.

Le processus d'élaboration de la stratégie doit être adapté pour tenir compte de ces nouveaux enjeux.

On passe actuellement, lentement mais sûrement, du plan stratégique à ce que nous appellerons la dynamique d'entraînement stratégique. Hier, on définissait une stratégie puis on la mettait en œuvre. Selon les travaux les plus récents de Gary Hamel (London Business School), l'art de la stratégie consiste à formuler une vision audacieuse (Ford se définit comme "l'Entreprise de Services Automobiles du Futur"), et à dessiner des options tactiques susceptibles d'être rapidement mises en œuvre. La direction générale indique les options qu'elle pourra, selon les





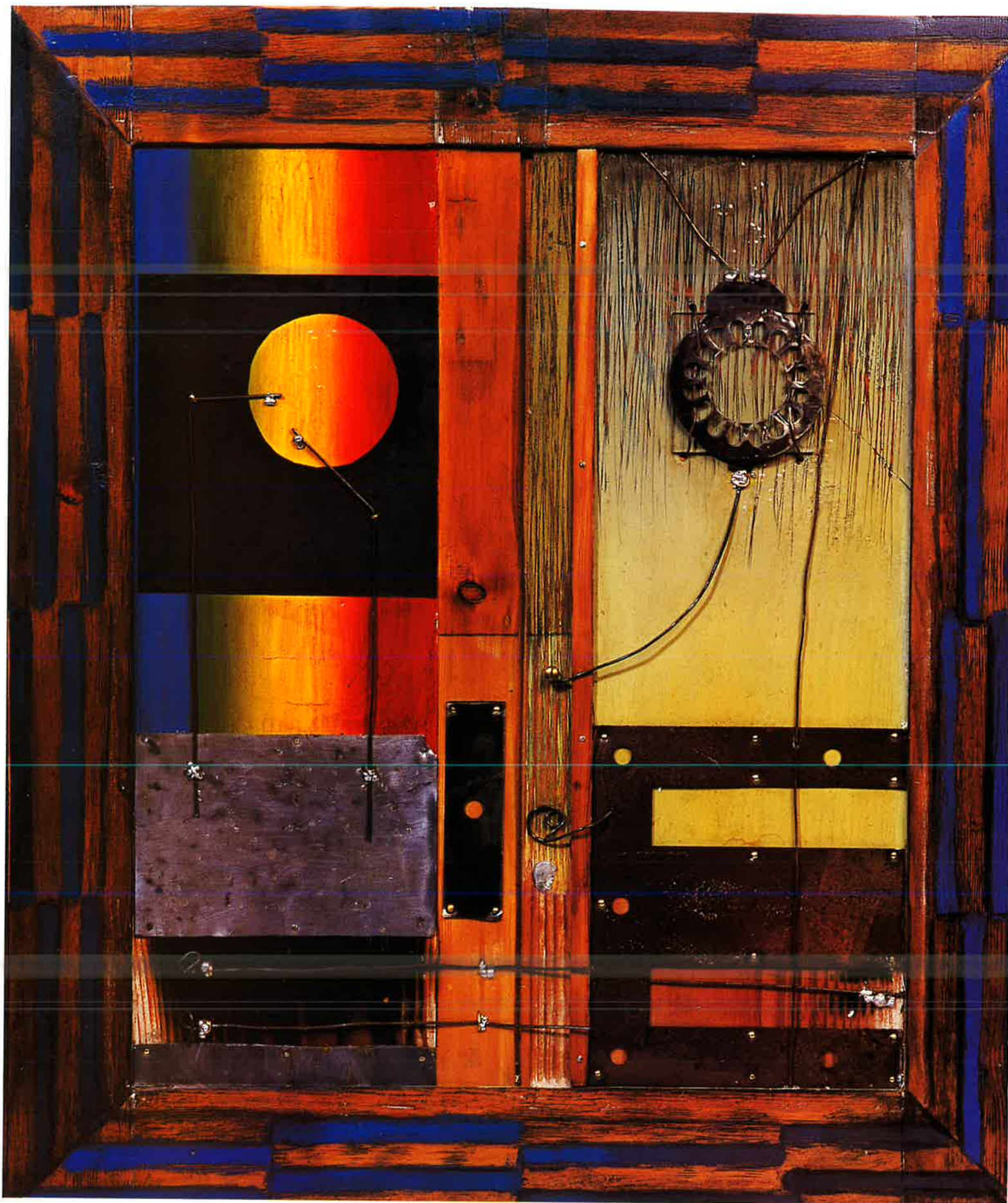
Portrait candide envahi par la mélancolie.

évolutions du marché, décider de lever ou d'abandonner le moment venu et identifie au sein de l'organisation les "capabilités" qui lui seront nécessaires pour conquérir les nouveaux espaces avant les autres.

Des entreprises comme Kingfisher ou TF1 qui lancent un site en ligne en moins de trois mois cherchent d'abord à en tirer les leçons, puis à en déployer les bénéfices par contamination interne. Elles ouvrent ainsi plus vite que les autres des espaces de marché qui

touchent de nouveaux clients.

Cette manière de conduire la stratégie invite les managers à quitter le confort des outils et concepts éprouvés pour se tourner vers la nouveauté. Elle doit aussi les inciter à faire davantage preuve d'intuition, d'empirisme et de pragmatisme.



Portrait métaphysique d'un photographe.

Les stratégies gagnantes passent par la découverte de nouveaux espaces et des possibilités d'Internet.

Pour se doter d'une cyber-stratégie puissante, l'entreprise doit placer le client au cœur du modèle économique. Trois angles d'attaque peuvent être envisagés :

- **Imaginer de nouveaux espaces de marché.** Cela peut aller de la création d'un site en ligne, à celle d'une place de marché virtuelle destinée à rationaliser les achats en passant par la fourniture de nouvelles activités comme la banque ou la maintenance en ligne. Dans cette perspective, on utilise la notion d'innovation de valeur, pour reconstruire des chaînes de valeur focalisées sur l'explicitation de la valeur client. C'est l'initiative Destroy.com lancée par J. Welch, dans laquelle chaque patron de division a cent jours pour concevoir avec l'aide d'un "jeune entrepreneur", un plan de développement destiné à redéfinir son activité à l'aune d'Internet.

- **Examiner chacun des processus de l'entreprise**, en distinguant soigneusement les **processus de soutien**, qu'il s'agit de rendre plus rapides et moins chers, des **processus critiques** qu'il s'agit de centrer sur la génération de valeur pour le client.

Prenons par exemple la logistique intégrée mise en place par Cisco. De la commande client à la livraison, Cisco n'a pas à manipuler physiquement la commande. Autre exemple, le "e-Procurement", ou achat en ligne, permet de lier fournisseurs et acheteurs au travers du réseau électronique mondial. Ce processus peut également être utilisé pour lancer une nouvelle activité, à l'instar de la société Chemdex qui s'est hissée parmi les leaders mondiaux de la biologie en devenant une centrale d'achat virtuelle, véritable point de passage obligé entre les fournisseurs et les grands laboratoires pharmaceutiques mondiaux.

- **Acquérir des nouvelles compétences** et adapter les comportements correspondants à la nouvelle donne économique. Pour ce faire, seule l'expérimentation compte. Il s'avère indispensable, en particulier, de passer en revue toutes les initiatives qui foisonnent dans l'entreprise pour s'assurer qu'elles sont alignées sur la vision stratégique. Il faut sélectionner les plus prometteuses... et les mettre en route en moins de trois mois!

Une bonne stratégie repose donc sur trois piliers inséparables :

- Saisir les nouvelles opportunités qui émergent!
- Faire plus vite, moins cher, plus orienté client!
- Devenir un acteur à part entière de la nouvelle économie !

* * *

L'économie connectée offre un nouvel espace de liberté aux clients, aux actionnaires, et aux collaborateurs de l'entreprise.

Mais pour les entreprises cet espace connaît une limite : leur capacité propre à attirer les jeunes élites qui aspirent à des carrières "d'Entrepreneutes".

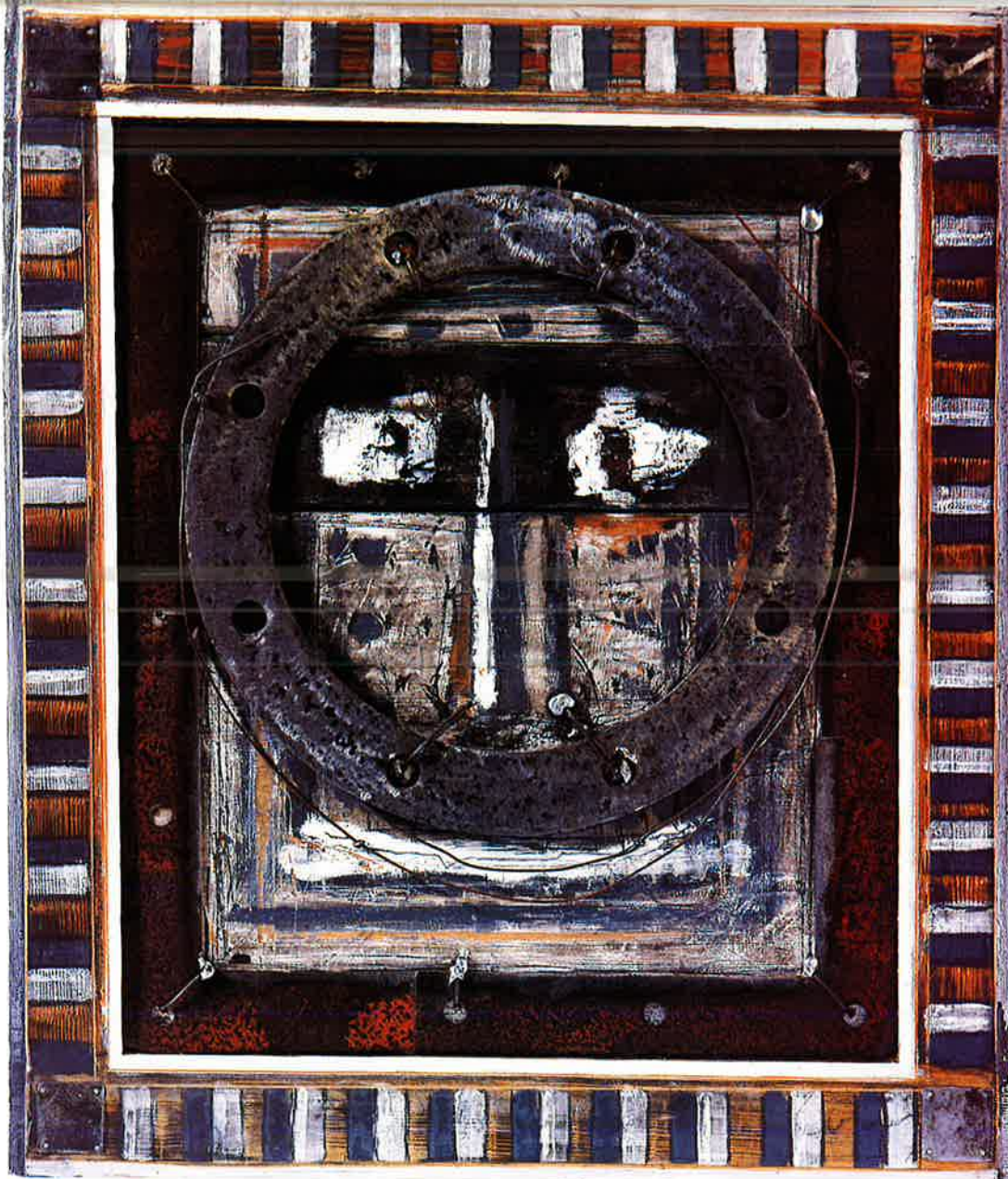
En effet, 35 % des étudiants en MBA de la promotion 99 de la Harvard Business School ont décidé de rentrer dans des start-up Internet... et plus de 20 % des étudiants en première année ne reprennent pas l'Université après leurs stages d'été, préférant au prestige du diplôme l'excitation de la participation au développement d'une start-up Internet!

L'esprit d'entreprise est de retour... et c'est une bonne nouvelle. Mais l'enjeu est de taille pour les grandes entreprises : sauront-elles s'adapter à ces contraintes et attirer ces nouveaux entrepreneurs, au sein d'incubateurs ou d'entités spécialement conçues pour allier Vitesse et Innovation?

En plaçant le client final au cœur du modèle économique, en mobilisant les nouveaux "Entrepreneutes", en créant toujours plus de valeur, ne se dirige-t-on pas vers une nouvelle alliance vertueuse entre le client, l'actionnaire et les collaborateurs de l'entreprise?

C'est le défi des dirigeants d'entreprise qui veulent créer les conditions d'une croissance profitable dans ce nouveau monde, garantie principale de leur avenir... et de leur présent.

Richard Seurat & Jean-Manuel Bullukian
E-Business Unit



Portrait d'un rêveur.

Points de vue

Les “dot.coms” phénomène de mode ou modèle d’entreprise du XXIème siècle ?

Qui n’a pas une opinion sur ces start-ups, communément appelées “dot.coms” ?

Faisant figure de pionniers conquérant l’Eldorado de la Nouvelle Économie, elles drainent une masse considérable de capitaux privés et institutionnels.

Ces entrepreneurs qui les dirigent sont devenus des icônes, vénérées par les jeunes diplômés rêvant de fortunes rapides.

Face aux “dot.coms”, les entreprises du monde réel semblent reléguées au rang de dinosaures fourbus, obligés de s’adapter dans l’urgence sous peine de disparition.

Derrière le mythe, quelle réalité ?

■ Au commencement était la technologie

Tout d'abord le prix de la technologie la rend accessible au plus grand nombre : tous les dix-huit mois, on assiste au doublement de la puissance des processeurs à coût constant (loi de Moore). L'"intelligence" envahit tous les objets de la vie courante depuis notre téléphone mobile jusqu'aux jouets de nos enfants. La technologie est désormais à la portée de tous.

Ensuite les "tuyaux". La croissance des infrastructures, l'émergence des réseaux de fibres optiques puis mobiles, la compression de données numériques comme l'ADSL permettent de transmettre des mégabits (images) là où, avant, seuls quelques kilobits pouvaient passer (voix). La bande passante triple chaque année, d'après Gilder, technologie visionnaire. Une simple liaison téléphonique donne accès au réseau mondial de connaissances.

Et surtout, les standards

Il fallait, il y a encore peu, définir des standards spécifiques pour communiquer des données au sein même des entreprises (ERP) et entre entreprises (EDI). Aujourd'hui les normes IP (transmission des données), HTML (présentation) et XML (contenu) permettent à tous, et dans le monde entier, de communiquer des données numériques sous la forme souhaitée. Sans la technologie, la toile de communication interactive, base même de la nouvelle économie, n'existerait pas.

■ La genèse

Comme le rappelle Metcalfe (inventeur d'Ethernet), la valeur globale d'un réseau augmente avec le carré du nombre de ses membres.

En moins d'une dizaine d'années, le réseau des 130.000 ordinateurs scientifiques et militaires est devenu le premier outil de communication interactive où des données, images et voix transitent par 3,6 millions de sites au moyen de plus de 25 millions d'ordinateurs dans tous les pays du monde.

Au début, émergeant du monde universitaire, quelques sites Internet apparaissent afin de faciliter l'accès à la connaissance pour tous. On rêve d'un monde libre et gratuit. Dès 1994, Marc Andreessen (ancien leader du groupe de recherche de l'Université de l'Illinois, à l'origine de Mosaic) et Jim Clark (ancien fondateur de Silicon Graphics) créent le premier navigateur pour se frayer un chemin parmi tous ces sites. Ainsi est née

Netscape, la première start-up du Net.

Grâce aux Fournisseurs d'Accès Internet (FAI) tel AOL qui furent aussi les premiers hébergeurs de sites, les communautés d'internautes émergent rapidement. Dès 1995, avec un million d'ordinateurs connectés, tout était prêt pour que les premiers marchands de la toile apparaissent. Sur le net on leur donne un nom de domaine finissant par .com pour pouvoir les identifier comme faisant du commerce.

■ L'arrivée des dot.coms dans le commerce grand public

Très tôt, les opérateurs de télécommunication ont décelé une nouvelle source de revenus et se sont attaqués au marché de la fourniture d'accès à Internet. De leur côté, les sociétés de technologie s'intéressaient à l'immense demande d'infrastructures de réseau, d'ordinateurs et de logiciels d'application.

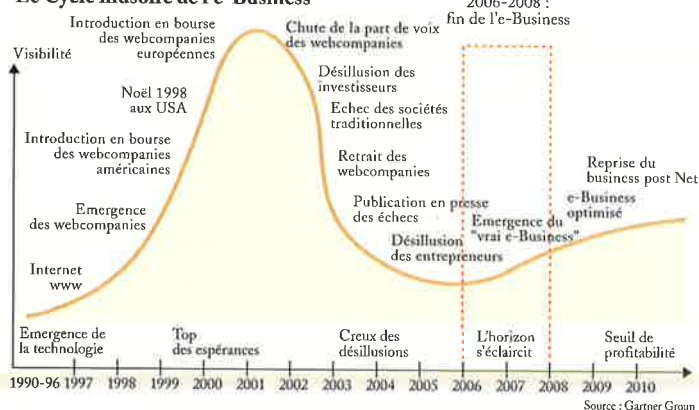
Dans les comités exécutifs des grandes banques, des entreprises de tourisme et de transport, des distributeurs, des médias, on tirait une grande fierté de magnifiques sites sous-traités à des agences web. Mais qui prêtait la moindre attention à ces jeunes gens créant AOL, Yahoo, Amazon, e-Bay, e-Trade ou e-Toys ?

A une vitesse que personne ne prévoyait, ils ont matérialisé la pensée des gourous de la nouvelle économie et ont semé le doute chez tous les leaders de l'ancienne. Actuellement, selon Forrester Research, la nouvelle économie représente 12% de l'économie mondiale.

Aujourd'hui AOL a racheté Time Warner pour \$190 milliards afin de devenir le premier média mondial, Yahoo est le plus grand des grands magasins (80.000 marchands référencés ; 13 langues) – un portail en langage internet – où les grandes marques viennent présenter leur vitrine, Amazon est le premier VPCiste au monde, avec un catalogue de livres (2,5 millions de titres) et de CD riche de plus de 18 millions de produits.

E-Trade et les centaines de courtiers en ligne se sont inspirés de ce modèle et sont en train de révolutionner l'accès aux bourses du monde entier – tant par le prix des transactions que par la qualité des informations – attirant plusieurs millions (4,3 millions en 1998 – 20,3 millions prévus en 2003) de "day traders", catégorie d'investisseurs qui spéculent sur des profits très rapides. Ces derniers, suivis par les institutionnels, ont poussé les valorisations à des niveaux jamais atteints par de si petites entreprises, leur permettant de se développer très

Le Cycle illusoire de l'e-Business



rapidement et d'attirer les meilleurs talents par le biais des stock-options.

Dans les dix-huit derniers mois, des milliers de "dot.coms" ont ainsi été créés par des jeunes entrepreneurs, rejoints rapidement par des talents plus confirmés.

Pour aider les "dot.coms" à vocation marchande, de nombreuses "dot.coms de services" ont été créées pour leur fournir des outils technologiques (Voilà, Albert) du support marketing (DoubleClick), des moyens logistiques (UPS Online), des prestations bancaires (Cashsecure), de la mesure d'audience (NetValue)...

Un nouveau type de service se crée, les "incubateurs" : leur mission consiste à aider les dot.coms à se lancer plus rapidement sur le marché. Plus de six cents ont été ouverts aux États-Unis depuis 1998. Plus d'une trentaine à Londres au cours du dernier trimestre 1999. Là où l'avantage d'être le premier est déterminant, de nombreux "clones" apparaissent. Là où seul l'accroissement du besoin en fond de roulement lié à la croissance pourrait justifier des pertes, on finance des entreprises en perte structurelle.

Là où le premier VPCiste sait qu'au-delà du marketing, le facteur-clé du succès est la chaîne logistique, on finance des dot.coms qui n'ont visiblement aucune expérience du sujet.

À la fin 1999, seules quatre dot.coms cotées au Nasdaq avaient fait faillite, et pourtant la vaste majorité des sociétés présentes sur le Net perdait de l'argent.

Le Gartner Group prévoit que 75 % des projets lancés à ce jour seront incapables de tenir leurs promesses.

Il ne suffit pas d'être un pionnier partant à la découverte de nouveaux espaces pour trouver la mine d'or. On peut entre-temps devenir fermier. Ce qui est certain, c'est que sans les pionniers, il n'y aurait pas eu la création de la Californie, aujourd'hui berceau de la nouvelle économie.

■ Les nouvelles "dot.coms" du marché interentreprises

Alors que le marché du "Business-to-Consumer" croît de \$22,8 milliards en 1999 à \$180 milliards en 2003, le marché du "Business-to-Business" affiche un potentiel de croissance plus important (\$1 300 milliards en 2002 selon Morgan Stanley Dean Witter).

Grâce aux standards technologiques, les entreprises peuvent acheter, vendre, co-développer leurs produits et services en ligne.

Même General Motors ne peut se permettre d'imposer seul sa place de marché à ses fournisseurs avec ses \$87 milliards d'achats d'équipements, toutes les entreprises devront se regrouper autour de places de marché.

À l'instar de PlasticNet ou des cinquante-cinq portails sectoriels de VerticalNet, les nouvelles "dot.coms" sont de véritables espaces d'échange permanents.

Représentant des enjeux économiques bien supérieurs, les futures dot.compagnies seront l'œuvre de grandes entreprises. British Telecom ou Chase Manhattan Bank sont en train de lancer, avec bien d'autres, des places de marchés intersectorielles pour tous les produits, à l'exception de ceux liés aux flux de production, s'attaquant ainsi à un marché de l'ordre de 1,5 fois le PIB du pays où ils opèrent.

D'autres consortiums se montent sectoriellement afin de profiter des 20 % de gains de productivité offerts par l'exploitation d'outils proposés par les nouvelles stars technologiques que sont CommerceOne, Ariba, rejoints par Oracle et SAP.

Celles qui réussissent

- **Ecosystème :**
Ex. Cisco : une myriade de partenaires stratégiques pour construire.
- **Rapidité :**
Ex. Déjà.com : de l'idée au lancement du site : 12 semaines; financement en 48h.
- **Attirer les meilleurs**
Ex. "notre cœur de métier est d'employer des talents" Cisco
- **Lien direct risque/récompense.**
- **Concept novateur**
Ex. "hier, les entrepreneurs démarraient un business. Aujourd'hui, ils inventent des Business Models", John Doerr.
- **Client**
Ex. vision et leadership résolument orientés vers le client.
- **Philosophie de l'adaptation :**
Ex. évaluer et gérer les options.
- **Agilité :**
Ex. organisation permettant l'exécution immédiate.

Celles qui disparaissent

- **Pensée étiquée :**
Ex. nombre de partenaires insuffisant, périmètre géographique limité.
- **Stratégie de copie**
Ex. les idées "me too" sont les chemins vers la médiocrité.
- **Planification rationnelle et long-terme :**
Ex. trop privilégier la volonté de prédire le futur plutôt que de cadrer et s'adapter".
- **Peur du risque**
Ex. sans se lancer, pas de chance d'apprendre.
- **Effet d'annonce**
Ex. stratégie médiatique sans réel contenu de service au client.
- **Arrogance :**
Le créateur ne peut prétendre tout faire.



Portrait d'un soldat grec.

■ Le futur des “dot.coms”

Depuis la fin 1999, les grandes entreprises ont pris la mesure des opportunités de la nouvelle économie et des menaces qu'elle engendre.

Elles ont appris, à l'instar de Levi's qui a fermé son site de vente en ligne à la fin de 1999 ou des déboires de Boo.com, qu'un catalogue de vente en ligne, aussi sophistiqué soit-il, ne suffisait pas.

Et s'il reste encore beaucoup d'opportunités pour les individus qui ont envie de créer leurs propres dot.compagnies, l'avenir devrait être très favorable aux grandes entreprises qui sauront adopter la culture des entreprises du Net. Toys'Rus, mis en difficulté par l'introduction de eToys en 1998, et très fortement critiqué à cette occasion, a presque rattrapé son concurrent avec le lancement de son site Toys'Rus.com

en 1999. Barnesandnoble.com a été le quatrième site le plus visité pendant la saison des fêtes de 1999 avec plus de 1,5 millions de visiteurs.

Par ailleurs, l'ensemble du marché interentreprises va lui aussi évoluer fortement sous l'influence des “dot.coms” spécialisées. Cisco ou Dell le prouvent tous les jours.

L'évolution darwinienne des entreprises va s'accélérer, seules survivront celles qui sauront aller vite, repenser leur leadership, revoir leur écosystème et se transformer pour tenir compte des nouvelles caractéristiques du marché. Ce ne sera pas toujours le lot commun, car les hommes changent moins vite que la technologie.

Pierre-Yves Cros
Gemini Consulting



Portrait d'un aviateur en 1916.

Points de vue

Neuf principes pour maîtriser les systèmes Internet

*es Technologies de
l'Information sont
maintenant
intimement liées à notre
manière de vivre et de
travailler. Cette
évolution est tirée par*

*les progrès des micro-processeurs, des
mémoires et des systèmes de stockage qui
permettent de fabriquer des équipements plus
puissants et moins chers. D'ici 2010, la
performance du PC sera encore multipliée
par un facteur 1000. Cette performance bon
marché permet la numérisation des sons et*

des images à la source grâce aux techniques de compression, ce qui ouvre la voie au multimédia et à la gestion des connaissances. L'assemblage et l'intégration de composants logiciels accroît la productivité et la fiabilité des développements logiciels. L'introduction progressive des commandes tactiles et vocales rend le dialogue avec les machines plus naturel. Mais surtout, une large diffusion des technologies et des standards Internet donne naissance à des réseaux mondiaux de plusieurs dizaines de millions d'ordinateurs. Au début 2000, il y avait 1,57 milliard de pages accessibles sur le Web et ce nombre augmente de 3 millions par jour.

■ Internet change la donne.

Les réseaux ont toujours été des sources de progrès et d'innovation comme les routes et les aqueducs de l'empire romain ou les chemins de fer du XIX^{ème} siècle. Les réseaux téléphoniques, de télédiffusion ou de satellites du XX^{ème} siècle ont permis de nous affranchir des contraintes de l'espace et du temps. Ces réseaux construits pour optimiser la diffusion d'un seul média étaient de remarquables exploits d'ingénieurs. Cependant leur évolution était nécessairement lente, car toute modification devait être intégrée dans l'ensemble des équipements du réseau existant. Le développement des technologies numériques est en train de changer complètement les règles du jeu. Les réseaux spécialisés, optimisés pour un seul média, sont remplacés par une infrastructure unique réduite à son rôle le plus élémentaire : la connectivité. Fondée sur les technologies de l'informatique et les standards de l'Internet, cette infrastructure permet maintenant de tout connecter à tout, partout. Cette infrastructure mondiale qui se met en place autour des réseaux de calculateurs reliés par l'Internet aura sans doute une plus grande influence sur notre société que celle de tous les réseaux précédents.

L'infrastructure Internet change donc la donne. Elle permet d'éliminer les interdépendances en distinguant l'infrastructure de communication des applications qui l'utilisent. Il se crée ainsi deux marchés mondiaux très concurrentiels : celui qui fournit la connectivité mondiale et celui des contenus et des services. Cette

nouvelle concurrence a déjà permis de réduire le coût de la connectivité par un facteur de plusieurs milliers. Avec un accès par le câble ou l'ADSL pour les postes fixes, le GPRS et l'UMTS pour les mobiles, chaque utilisateur individuel sera connecté en permanence à grande vitesse au monde entier pour environ 300 francs par mois. Mais au-delà de la réduction du coût de la connexion, cette nouvelle infrastructure favorise l'innovation. Les nouvelles applications ou les nouveaux services peuvent bénéficier d'une connectivité mondiale sans investissements dans des infrastructures de communications.

■ Vers le milliard d'utilisateurs en ligne

Environ 300 millions de personnes sont d'ores et déjà en ligne sur Internet et ce nombre dépassera sans doute le milliard en 2005. Ce marché d'un milliard d'utilisateurs accessible quasi gratuitement au travers d'une simple liaison Internet devient l'enjeu de la ruée vers l'or du 21^{ème} siècle : la bataille des parts de marché dans la nouvelle économie se fait autour des domaines-clés que sont les portails d'accès, les services financiers ou la vente au détail. Les valorisations boursières actuelles donnent une idée des espoirs suscités.

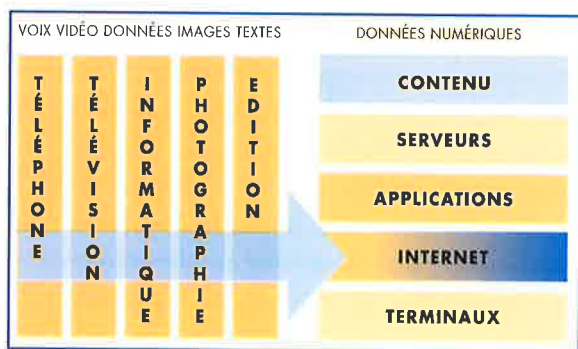
Moins visible mais fait tout aussi important, ce milliard d'utilisateurs va peser sur l'architecture des applications informatiques des entreprises. Toutes les innovations technologiques et tous les nouveaux développements dans l'informatique seront passés au crible de ce milliard de clients, expérimentateurs ou développeurs. Un processus de sélection "Darwinien" remplace les décisions de comités souvent biaisées par la politique ou l'incompétence. Cette formidable coopération mondiale informelle a déjà produit les meilleurs logiciels, ceux qui font tourner l'Internet, imposé ses choix comme le MP3 pour la diffusion de la musique et va peut-être réussir à fédérer sous la bannière LINUX tous les UNIX propriétaires. Le temps où un fournisseur pouvait protéger son "empire" par des normes propriétaires est désormais révolu.

■ Une nouvelle architecture pour les applications informatiques des entreprises

L'intégration d'Internet dans une vision globale d'évolution des systèmes informatiques de l'entreprise place les décideurs au cœur d'un ensemble de préoccupations qu'il s'agit de concilier. Comment

améliorer la qualité de service et réduire les coûts tout en assurant une migration rapide vers les technologies Internet ? Comment gérer l'évolution des informaticiens en place en évitant les conflits sociaux ? Cap Gemini a défini neuf principes fondateurs pour aider les entreprises à prendre en compte l'évolution de la technologie. L'application de ces principes doit permettre aux entreprises de tirer le maximum de bénéfices de ces nouvelles technologies dans cette période d'évolution rapide. Ces principes fondateurs s'utilisent soit comme des recommandations lors de la définition des architectures et des fonctions des nouvelles applications, soit comme des tests d'évaluation de l'état des systèmes en place.

1. Internet Incontournable



La diffusion d'Internet en cinq ans auprès de 300 millions d'utilisateurs est une preuve concrète de l'efficacité de cette technologie : Internet s'est déployée beaucoup plus rapidement que la radio, la télévision ou le téléphone mobile. La mise en place d'une infrastructure Internet dans l'entreprise est donc un préalable pour bénéficier rapidement des avantages d'Internet, que ce soit pour la communication avec l'extérieur (courrier électronique ou serveur Web), pour la gestion interne de l'entreprise, la gestion des connaissances ou pour la relation avec les clients et les fournisseurs. Cette infrastructure comporte non seulement un réseau IP (Internet Protocol) mais encore l'accès aux applications en mode HTTP (HyperText Transfer Protocol) sous un navigateur HTML (HyperText Markup Language) et échangeant des données en XML (eXtended Markup Language). Les avantages pour l'entreprise sont immédiats : une infrastructure unique pour toutes les applications informatiques et multimédia, un poste de travail banalisé indépendant des systèmes centraux et des serveurs locaux et un déploiement technique instantané des nouvelles applications.

2. Simplicité d'utilisation

Le navigateur Internet est devenu l'interface universelle qui associe la simplicité du "pointer/cliquer" de l'hypertexte à la convivialité des documents multimédias. L'accès aux applications d'entreprise par un navigateur génère de nombreux avantages dont deux sont des mines d'or potentielles : l'élimination des longues et coûteuses installations de logiciels sur les postes de travail, et l'accès universel depuis un poste de travail banalisé à toutes les applications de l'entreprise indépendamment des systèmes utilisés. L'alignement sur les standards du public simplifie la formation des employés et réduit les coûts des logiciels et des matériels. L'intégration de toutes les technologies (textes, images, audio, vidéo) sur un poste banalisé permet d'accélérer le déploiement des innovations comme la téléphonie sur IP ou les entrées/sorties vocales.

3. Assemblage de composants.

Les espoirs engendrés depuis 10 ans par les technologies "Orientées Objets" ont tardé à se matérialiser. Le principe de l'objet est de dissocier la réalisation des objets de leur utilisation. Ce principe est encore plus intéressant pour la réalisation des applications si on se borne à assembler des objets existants. Ceci impose d'avoir une infrastructure commune pour la réalisation et l'utilisation d'objets. Jusqu'à présent les infrastructures propriétaires fragmentaient le marché des objets. En outre, comme il n'y avait pas de langage commun pour la représentation des données, les objets manipulant des données étaient peu réutilisables. Dans ce domaine aussi, Internet change la donne : il existe maintenant une architecture unique pour les applications -HTTP-IP-XHTML- et un métalangage pour les données -XML-.

Il faut d'ailleurs noter l'émergence d'un nouveau type de métier, les "Applications Service Providers" ou ASP. Les intégrateurs de systèmes assembleront des composants pour réaliser des applications. Celles-ci seront hébergées dans les "server farms" des ASP et les utilisateurs loueront l'utilisation de ces systèmes qui résolvent leurs problèmes sans acheter ni logiciel, ni matériel, ni service d'exploitation.

4. Vers un réseau de services

Dans les anciennes architectures, le poste client était

lié au serveur de traitement par des applications. Ces applications qui devaient traiter tous les cas et qui devaient servir tous les utilisateurs sont progressivement devenues complexes à utiliser et à faire évoluer. Consulter la météo, acheter un billet d'avion puis réserver un hôtel nécessitaient de se connecter successivement à trois systèmes différents quelquefois avec des terminaux différents. Le navigateur Internet casse cette dépendance et permet d'intégrer de manière transparente sur le poste de l'utilisateur des informations ou des services en provenance simultanée de nombreux serveurs. Concevoir une nouvelle application consiste maintenant à assembler des services (annuaires, dossiers clients, commandes, courrier électronique,...) plus simples à concevoir, plus stables que les applications et pouvant évoluer indépendamment les uns des autres.



Portrait bienheureux d'homo sapiens sapiens en larmes.

5. Personnalisation

C'est la conséquence des trois principes précédents : simplicité d'utilisation, intégration de composants, réseau de services. L'assemblage des services peut être réalisé par l'utilisateur qui sélectionne parmi toutes les fonctions possibles celles qui présentent de l'intérêt pour son travail. Cette personnalisation, souvent dénommée My... est offerte par tous les grands portails d'accès à Internet comme MyYahoo, MyCNN. Cap Gemini a mis en place dès 1994 sur son Intranet un système global de gestion des connaissances : Galaxy. Le succès, c'est-à-dire la croissance exponentielle du contenu, en avait rendu l'accès très lourd pour les utilisateurs. Depuis début 1999, nous avons lancé MyGalaxy qui permet à chaque collaborateur de créer sa vision du système de gestion de connaissances adaptée à ses centres d'intérêt. En quelques mois, plus de 12000 collaborateurs l'ont adopté naturellement sans action d'incitation particulière.

6. Réutiliser les systèmes existants

Dans le cadre d'une transition vers Internet, il n'est ni techniquement ni économiquement possible d'envisager de réécrire les systèmes existants qui ont

été définis, mis au point et optimisés depuis une dizaine d'années. Il est souvent illusoire de vouloir les faire évoluer vers les technologies Internet. Cela suppose une harmonisation préalable des différentes applications qui amène à modifier des architectures de données et de traitements. Les informaticiens en place se retrouvent face à des domaines parfois mal maîtrisés et inquiétants quant à l'évolution des compétences et des emplois. Les directions informatiques ont alors à gérer une situation complexe et des investissements lourds avec des risques de blocages et de conflits. Il est bien souvent préférable de développer les nouvelles applications dans les nouvelles technologies et d'organiser la connexion en amont avec le système d'information. Les systèmes "lourds" existants ne sont pas modifiés à court terme. Les nouvelles applications sont disponibles immédiatement. Cette solution a été souvent mise en place avec succès dans de grandes organisations.

7. Préparer un accès universel

HTML avec son successeur XHTML est devenu le langage de présentation unique qui a créé le succès de

l'Internet auprès des utilisateurs. Cette unicité va engendrer, contrairement à certaines idées reçues, une multitude de terminaux différents adaptés à des usages ou des fonctions particulières. Le PC, aujourd'hui moyen d'accès quasi unique, va être complété par le téléphone mobile pour les informations, la messagerie ou les paiements. Depuis 1999, l'annuaire des collaborateurs de Cap Gemini, la messagerie et les serveurs de connaissances sont accessibles directement à partir de téléphones mobiles. Le téléviseur permettra aussi de naviguer sur Internet pour obtenir la météo, les cours de bourse ou les compléments des programmes des chaînes de diffusion. Si l'on peut douter du succès commercial d'un réfrigérateur passant tout seul les commandes de réapprovisionnement sur Internet, en revanche il est certain qu'à l'avenir de nombreux équipements seront connectés à Internet pour en faciliter la surveillance, le dépannage ou l'évolution.

8. Anticiper les débits des réseaux

Le trafic Internet sur les artères de MCI Worldcom double tous les 100 jours, soit une croissance de 1000 % par an. Le trafic des données représentait moins de 10 % du trafic téléphonique mondial en 1996. En 1999, le trafic Internet a dépassé le trafic téléphonique. Il sera 5 fois plus important en 2002. La capacité des fibres optiques double tous les ans, une progression bien plus rapide que celle des microprocesseurs dont la performance ne double que tous les 18 mois. Une seule fibre optique permettrait d'acheminer l'ensemble du trafic téléphonique mondial. Les capacités nécessaires seront donc au rendez-vous d'autant que les technologies xDSL vont permettre de multiplier au minimum par un facteur 100 les débits des lignes téléphoniques déjà installées. L'architecture de l'informatique du futur doit donc s'appuyer sur un réseau d'accès largement dimensionné et fiable. Ceci permet de privilégier l'unicité des données, générateur de simplification dans l'architecture des applications et économique en coûts de stockage et de sauvegarde.

9. Créer la confiance par la sécurité

Quand Jules César envoyait ses instructions à ses généraux, il n'avait confiance ni dans la sécurité du réseau de voies romaines ni dans les messagers. Il chiffrait donc ses messages par une méthode de substitution de lettres. Comme les voies romaines, le

réseau Internet assure la connectivité, pas la sécurité. Sécuriser les données, c'est garantir l'authentification réciproque des correspondants pour être sûr de son interlocuteur, l'intégrité des données transmises pour être sûr qu'elles n'ont pas été modifiées accidentellement ou intentionnellement. Il est parfois nécessaire de garantir aussi la confidentialité pour éviter que les données ne soient lues par des systèmes ou des personnes non autorisées. Tous les composants techniques existent aujourd'hui pour garantir une sécurité qui dérange les gouvernements. Le principal obstacle à la diffusion rapide de ces technologies est la mentalité "ligne Maginot" héritée des anciens systèmes propriétaires et symbolisée par la mise en place de pare-feux aussi coûteux qu'inefficaces. Les utilisateurs non plus n'ont pas encore acquis les réflexes nécessaires. Ils ferment leur voiture à clé alors qu'elle n'est accessible qu'à quelques milliers de personnes mais laissent leur PC ouvert sur Internet à des centaines de millions d'inconnus.

■ Un dernier conseil

La révolution Multimédia bouscule les acteurs en place. A la lumière de ces évolutions techniques, il est facile de prévoir que la maîtrise de l'infrastructure Internet et la maîtrise des contenus et des services seront les enjeux de la prochaine décennie. Cette maîtrise nécessite de changer profondément la manière de communiquer, de gérer l'information, de faire du commerce, de travailler et de concevoir et réaliser des produits. Le risque est grand de continuer à faire du vieux avec du neuf. En évitant les biais des réseaux précédents optimisés autour d'un contenu, Internet a créé une place de marché pour des concepts nouveaux qui tirent parti de la connectivité abondante et peu coûteuse. Cette infrastructure est une frontière-clé entre un média de communication et les applications construites sur ce média. C'est une frontière très spéciale, puisqu'elle permet à ces deux marchés de fonctionner selon leurs propres règles. Avec les nouvelles technologies numériques, l'avantage s'est déplacé vers une conception souple qui permet de tirer rapidement parti d'opportunités non prévues.

Jean Paul Figer
Innovation & Nouvelles Technologies



Portrait pyromane d'un pompier.

Points de vue

Une nouvelle alliance entre l'industrie pharmaceutique et le patient

S *ujet clinique ou économique, le patient a pendant longtemps été cantonné dans un rôle passif par le corps médical et les gestionnaires des systèmes de santé. Aujourd'hui, grâce à une*

plus grande disponibilité de l'information médicale, en particulier grâce à Internet, un patient mieux informé reprend le contrôle de sa santé. Cette évolution perturbe le corps médical mais constitue une opportunité pour l'industrie pharmaceutique qui pourra ainsi nouer une alliance fructueuse avec ses véritables clients.

■ Un patient tenu à l'écart des décisions

Le fonctionnement du secteur de la santé diffère profondément d'une région à l'autre du monde industrialisé. Pourtant, que le privé ou l'Etat soit aux commandes, le patient est loin d'être le centre d'un système complexe et fragmenté. C'est pour cette raison que l'industrie pharmaceutique a traditionnellement considéré les autorités de santé et les médecins comme ses clients principaux.

Ainsi, depuis la fin de la seconde guerre mondiale, le modèle de croissance de l'industrie pharmaceutique était simple : les laboratoires concentraient leurs efforts sur la découverte de thérapies pour combattre des maladies pour lesquelles aucun traitement efficace n'existait encore. Une fois le médicament trouvé, ils lançaient une armée de visiteurs médicaux à l'assaut des médecins pour vanter les mérites du nouveau produit. Ce modèle fonctionnait tant que le champ des besoins thérapeutiques insatisfaits restait large et que l'économie pouvait financer le coût croissant des dépenses de santé. Toutefois, au début de la décennie 90, l'innovation est devenue plus délicate alors même que la récession économique invitait à un meilleur contrôle des dépenses de santé, provoquant ainsi le déclenchement d'une vague de grandes restructurations de l'industrie pharmaceutique. Celles-ci avaient comme principal objectif la réalisation d'économies d'échelle destinées à compenser la perte de rentabilité des produits à faible innovation et l'envolée du coût de développement des nouveaux produits. Elle a eu également pour effet de marginaliser davantage le patient au nom des contraintes économiques.

■ Une liberté sous-estimée

En fait, pendant toutes ces années, les acteurs du système de santé ont négligé le pouvoir réel du patient. Si le patient maîtrise peu les choix thérapeutiques, il reste libre de ne pas accepter sa maladie, de ne pas rechercher ou de ne pas suivre son traitement. En apportant au patient une innovation perceptible et compréhensible, les laboratoires pharmaceutiques peuvent communiquer directement avec lui. D'après une étude récente de la FDA, 27 % des patients américains ont consulté un médecin à la suite d'une publicité. Les firmes qui ont perçu l'importance du rôle du patient ont réussi à maintenir une rentabilité remarquable tout en se tenant à l'écart des grandes fusions.

Quarante millions d'Américains souffrent d'allergies. Si Schering Plough dépense plus de \$90 millions de dollars annuellement en publicité aux USA, c'est pour faire connaître son produit leader Clarityne et pour aider les patients à prendre conscience d'une maladie qui est mal comprise et, lorsqu'elle prend la forme du rhume des foins, peut être confondue avec la grippe. Bien que plus discret en matière de communication, le laboratoire Lilly a maintenu son leadership dans le domaine de l'insuline en proposant aux patients diabétiques des stylos d'auto-injection bien plus pratiques et moins douloureux que les traitements antérieurs.

Grâce au Viagra et à la communication qui a accompagné son lancement, Pfizer a permis de traiter un symptôme traumatisant pour de nombreux patients et trop longtemps ignoré par les médecins.

■ Le patient prend sa santé en mains

La communication directe des laboratoires vers le patient représente une révolution dans l'histoire de la médecine. Pour la première fois, on ne tient plus le patient à l'écart et on ne lui parle plus en termes cabalistiques, ni en latin, ni en termes vagues et distants.

Mieux informé par les magazines, les chaînes de télévision et surtout les sites Internet spécialisés, le patient commence à intervenir dans les choix thérapeutiques du médecin. A l'initiative d'associations de patients et puis d'entreprises, des bases d'information médicale à l'usage du public se sont rapidement multipliées sur l'internet. En 1999 aux Etats-Unis, la santé a dépassé la pornographie comme premier "centre d'intérêt" sur Internet. Aujourd'hui, il s'agit d'une véritable offre de services développée par les firmes pharmaceutiques.

Cette évolution inquiète les médecins qui constatent que leurs patients sont désormais en mesure de réagir de façon informée au diagnostic ou à la thérapie proposée. Certains laboratoires pharmaceutiques n'en sont pas moins perplexes alors même que ce qui ce passe est tout à leur avantage.

D'abord, l'expérience montre que les patients sont plus rapides que le corps médical à adopter les nouvelles thérapies. L'accès plus direct des patients à l'information accélère le cycle de vie des médicaments. Les nouveaux produits se diffusent beaucoup plus

rapidement au détriment des produits établis. La volonté d'accroître la capacité d'innovation et de rendre la recherche plus productive explique en partie la vague actuelle de concentration du secteur pharmaceutique. Ensuite, les patients ont des exigences auxquelles les laboratoires peuvent répondre mais que le corps médical ne reconnaît pas forcément. Par exemple, un laboratoire suisse a pu, grâce au soutien de patients séropositifs, faire reconnaître un médicament permettant de lutter contre la perte de masse musculaire alors que de nombreux médecins ne percevaient pas cette conséquence de la maladie comme un élément critique dans une pathologie qui présente d'autres aspects bien plus graves.

■ Un rôle grandissant

Ayant acquis l'accès à l'information, le patient va affirmer son pouvoir et obliger les autres acteurs du système de santé à s'adapter.

Face à la prolifération des informations disponibles, les patients se tourneront petit à petit vers les fournisseurs qui s'imposeront comme les sources les plus fiables. Les laboratoires qui auront réussi à acquérir une image de crédibilité et d'éthique pourront jouer un rôle important dans la fourniture d'informations médicales : ne sont-ils pas une des sources de savoir les plus pointues dans leurs domaines thérapeutiques d'élection ? Malheureusement, aujourd'hui les sociétés pharmaceutiques sont méconnues du public, il leur faut donc investir dans la promotion de marques ombrelles fortes afin de pérenniser la relation avec leurs clients au-delà de produits spécifiques. Dans le brouhaha général, une marque forte donne aux laboratoires la possibilité d'asseoir la crédibilité de leur communication.

Le patient influencera aussi la recherche et le développement. Le rôle des patients sera encore plus critique lors de l'évaluation du potentiel des nouvelles molécules. En particulier, les médicaments "d'auto-diagnostic", c'est-à-dire ceux dont un patient éduqué peut identifier le besoin avant de consulter et peut-être influencer la prescription, représentera une cible privilégiée de l'industrie pharmaceutique.

Internet donne aux communautés de patients les moyens de s'organiser en particulier autour des maladies chroniques ou critiques et ainsi de devenir un

interlocuteur de poids face aux autres acteurs du système de santé. On peut par exemple imaginer que des groupes de patients interviennent dans la mise en place des essais cliniques en aidant au recrutement de patients, en s'opposant à des recherches qu'ils estiment dangereuses ou inutiles ou encore en interférant directement avec les autorités de tutelle.

Les patients pourront aussi jouer un rôle plus important dans la gestion économique des soins. D'un côté, le patient informé refusera les contraintes économiques qu'on lui impose s'il craint pour sa santé et d'autre part les payeurs s'inquiéteront d'une consommation tirée par les patients. Ce sera probablement le moment où payeurs et patients s'accorderont pour que ces derniers s'impliquent dans la gestion économique des soins. Par exemple, aux Etats-Unis, certains employeurs renonceront aux contrats de groupe mais préféreront subventionner une couverture individuelle négociée entre employé et assureur. Ici encore, c'est le web qui permettra à l'employé de comparer et de choisir sa couverture sur mesure sans que cela n'entraîne de surcoût administratif.

* * *

Grâce à la technologie, le patient est en train de s'affirmer comme un acteur à part entière du système de santé et, à ce titre, il cherche à redéfinir ses relations avec les autres parties prenantes. Loin d'être un frein, cette évolution permettra aux laboratoires pharmaceutiques de nouer avec leurs clients une alliance fondée sur davantage d'innovation, une meilleure connaissance de leurs besoins réels et un immense effort d'information. La croissance est à ce prix, et à ce prix seulement.

Jean-Marc Neimetz
Life Sciences Group

Les leviers du changement pour les opérateurs de télécommunication

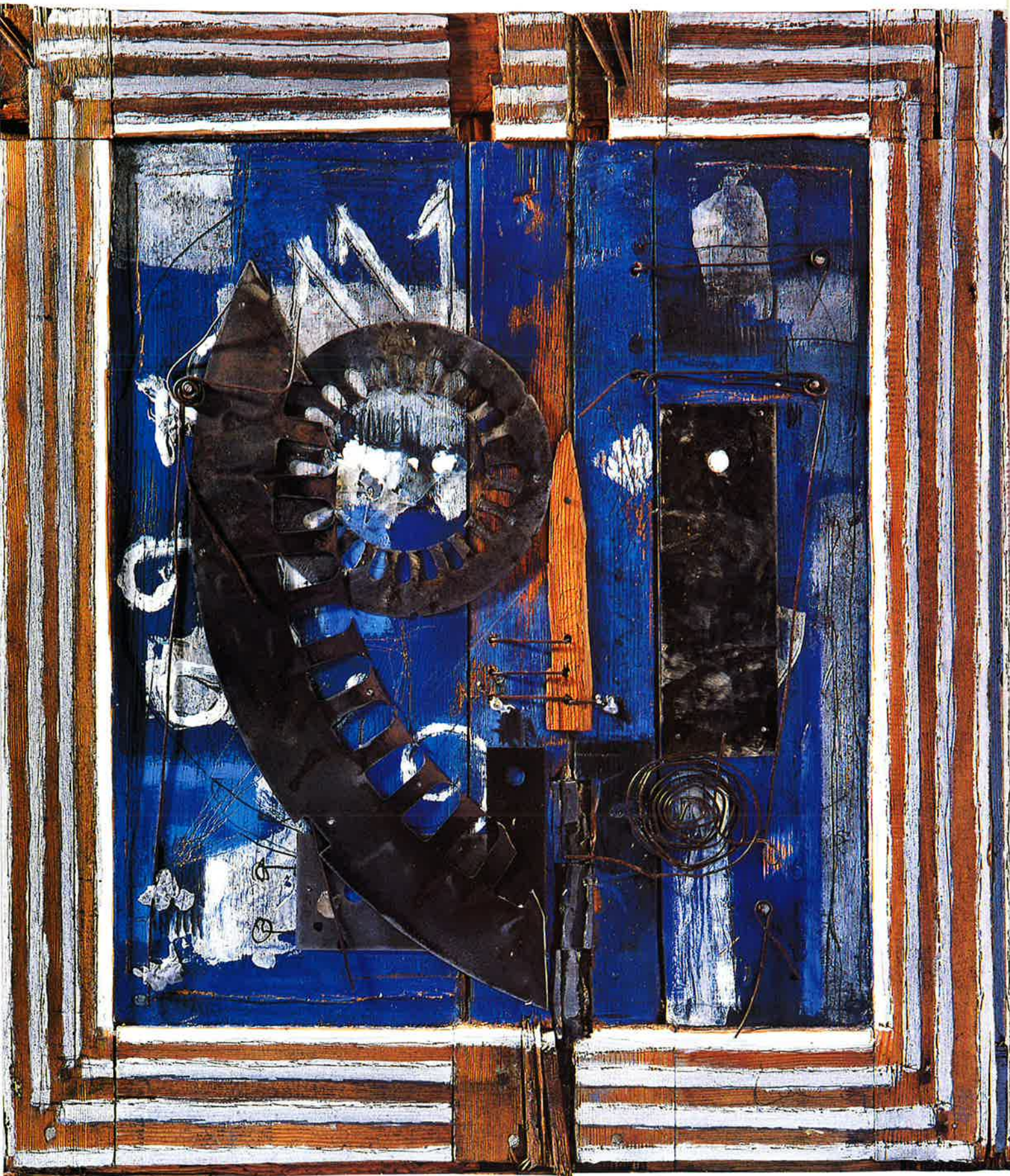
i l'industrie des télécommunications continue de leur sourire, les prestataires de service réseau doivent faire face à des mutations de plus en plus rapides. Ces dernières années, ils ont été confrontés à une évolution radicale de la nature de leur métier, du type de concurrence rencontrée et des infrastructures. Dans le même temps, leurs clients formulent des demandes toujours plus élaborées et sont de moins en moins fidèles à leurs fournisseurs. Ils doivent se battre sur deux fronts : réduire leurs coûts et élargir la gamme de services qu'ils proposent. Le réseau à bande étroite est devenu une ressource de base comme en témoigne la réduction de 50 % des tarifs longue distance aux Etats-Unis et au Royaume-Uni par exemple. Les opérateurs doivent compter maintenant avec des concurrents d'un type nouveau comme Virgin par exemple qui vend de la bande passante : une preuve que les facteurs traditionnels de différenciation, comme "nous couvrons 98 % de la population britannique", ont cessé de constituer un avantage concurrentiel durable.

Dans ce cadre chaque jour plus complexe, comment un prestataire de services peut-il se distinguer de ses concurrents et continuer de se développer à un rythme de croissance rapide avec un taux de marge élevé, tout en garantissant à ses clients un haut niveau de satisfaction ? Sur le marché, trois facteurs s'affirment comme l'apanage des gagnants :

■ Des idées

Il y a peu de temps encore, pour fournir des prestations de réseau, il suffisait de se conformer aux pratiques commerciales et aux normes en vigueur dans le monde. Une société de télécommunications à Singapour, par exemple, fournissait des services équivalents à ceux d'une compagnie téléphonique allemande. Les deux compagnies possédaient le même matériel d'acheminement et de commutation, et proposaient des services de type standard analogues comprenant l'accès au réseau commuté local et longue distance. Avec l'émergence d'une économie mondiale qui regroupe sur un réseau unique toutes les télécommunications filaires, la voix et les flux de données, l'Internet, le sans-fil, etc., il est assez facile pour un prestataire de services réseau de se doter d'une gamme complète de services. Il peut jouer le rôle de grossiste pour d'autres prestataires, ou être détaillant, voire les deux. Il peut aussi choisir de se recentrer sur la fourniture d'accès ou fournir des services plus sophistiqués comme des messageries unifiées ou des services WAP. Aujourd'hui, les prestataires de services réseau cherchent également à offrir des services moins courants comme le prêt-bail d'applications logicielles, le développement de contenu Internet, etc.

Avec des capitaux et des ressources nécessairement limités, les opérateurs sont contraints d'effectuer des choix pour redéfinir de manière fondamentale leurs activités, qu'il s'agisse de favoriser la création de revenus importants à



Portrait d'un horloger à l'heure.

long terme, de générer des bénéfices à court terme, ou enfin de fidéliser leur clientèle pour s'assurer des parts de marché.

Depuis longtemps, Cap Gemini aide des centaines de prestataires de services à identifier et à investir dans de nouveaux services, dans l'exploitation de nouvelles technologies et dans le lancement de politique de développement gagnantes.

■ Des hommes

Avec l'accroissement de la concurrence, les prestataires de service réseau voient s'intensifier la bataille pour le capital humain. Séduits par la perspective des stock-options, les talents sont drainés depuis peu vers les start-up Internet. Pour y répondre, deux politiques ont été déployées : l'élaboration d'un environnement de travail attractif et le développement de partenariats forts.



Portrait Hamasta inspiré par la danse rituelle "L'esprit cannibale" vers 1898.

Les priorités et les besoins des collaborateurs diffèrent d'un point à l'autre du globe. Ce qui est important aux yeux des employés français n'a pas la même valeur pour leurs homologues américains, et la réciprocité est vraie. La généralisation des stock-options, par exemple, est un excellent moyen pour attirer et retenir les collaborateurs chez de nombreux prestataires de service réseau américains. En France, en raison principalement de la réglementation fiscale, les stock-options sont généralement réservées aux membres de la direction générale, et la rémunération reste le principal élément des politiques de recrutement et de fidélisation. Comme les individus n'attachent pas la même importance aux choses d'un pays à l'autre, il n'existe généralement pas de formule simple et efficace pour tous.

Toutefois, la totalité ou presque des opérateurs se dotent de programmes de rémunération et de fidélisation. Selon certains consultants en rémunération, la démission d'un employé coûte à l'entreprise en moyenne une fois et demie son salaire annuel évalué en fonction des pertes de "substance" intellectuelle sur les projets qu'il gère, du coût de la formation de son remplaçant, etc. Ainsi, les programmes de rémunération et de fidélisation qui réduisent le nombre de départs volontaires sur une année contribuent à économiser une partie de la masse salariale annuelle de l'entreprise : une manne qui peut servir à développer plus vite de nouveaux projets ou services.

De plus en plus, les opérateurs réseau s'allient avec leurs partenaires et leurs fournisseurs pour élargir leur champ d'action et leur vitesse de réaction. Un constructeur informatique, par exemple, peut, en plus du matériel fourni, leur proposer des services d'installation et de formation qui les aident à mettre en place de nouveaux réseaux. Les intégrateurs de systèmes peuvent superviser et fournir les ressources nécessaires à l'installation des systèmes logiciels et matériels indispensables pour gérer ces réseaux. Les consultants en management apportent les idées et l'expérience requise pour garantir que ces infrastructures sont déployées de manière optimale et proposent le meilleur "mix" de services, compte tenu des objectifs de chaque prestataire. Cap Gemini a mis ses équipes de collaborateurs à la disposition de plus d'une centaine de prestataires de services réseau pour les aider à croître et à prospérer.

■ Des technologies

Le marché des télécommunications a connu une formidable explosion technologique au cours des cinq dernières années. Deux principales tendances s'en dégagent :

- L'utilisation du protocole Internet et de la commutation par paquets, développés pour transmettre des données sur le net et sur les réseaux locaux d'entreprises, permettent l'acheminement d'une gamme très large de services.
- Une nouvelle génération de réseaux sans fil (GPRS et EDGE) et la norme WAP (Wireless Application Protocol : protocole d'application sans fil) récemment mise au point par un consortium d'industriels, permettant d'afficher des pages de navigateur Internet sur des téléphones portables sans fil contribuent à l'extension de la couverture géographique et de la gamme des services de réseaux.

Au cours des douze derniers mois, Cap Gemini a resserré ses liens avec son partenaire Cisco Systems, le principal fournisseur d'équipements pour réseaux à paquets, ce qui lui a permis de livrer à ses clients des solutions intégrées à la pointe de la technologie. Quant aux réseaux de la prochaine génération, Cap Gemini a contribué activement au développement de réseaux aux normes GSM (Groupe Spécial Mobile) et à celui d'autres réseaux mobiles, s'affirmant ainsi comme l'un des plus importants installateurs de systèmes de facturation et de support opérationnel pour les opérateurs de réseaux mobiles.

■ Dans le secteur des communications, le 21ème siècle brille de mille feux

Dans un avenir prévisible, les opérateurs de télécommunications devraient connaître une accélération du rythme des mutations auquel ils seront soumis. La définition même de leur métier n'a pas fini de se transformer pour intégrer le développement de nouveaux services, toujours plus pointus.

Sous toutes ses formes, l'information sera toujours plus accessible, exploitant au maximum les possibilités offertes par les différents réseaux. Les prestataires les plus créatifs ne se contenteront pas de développer de nouvelles technologies et de nouveaux services, mais devraient aussi introduire des modèles originaux de tarification. Nous en avons déjà vu un exemple avec l'arrivée des fournisseurs d'accès gratuit à l'Internet, et l'émergence de sociétés spécialisées dans la fourniture de services vocaux longue distance. Dans un futur proche, des offres nouvelles se multiplieront comme des services bancaires ou des produits discount associés à des services télécoms (bluelight.com. par exemple). Ce potentiel de développement n'est nulle part plus évident que dans le système UMTS, la 3ème génération des mobiles. L'avènement de cette infrastructure à large bande, dotée d'un débit théorique de 2Mb par seconde, laisse imaginer des marchés entièrement nouveaux, comme la vidéoconférence et les services informatiques de proximité laissant libre cours à des possibilités de développement inimaginables, il y a encore quelques années et qui ne sont limitées que par notre capacité d'imagination. Dans la perspective des futures boucles locales radio, type Bluetooth, on peut envisager par exemple des applications de commerce électronique fonctionnant directement entre mobiles. De nouveaux modes d'échange apparaîtront qui seront transparents pour les utilisateurs. Pour les opérateurs, la prochaine

étape sera de parvenir à intégrer ce changement technologique, à construire des modèles d'accès plus ouverts, à inventer de nouveaux modèles économiques et à les exploiter avant leurs concurrents. Impliqué depuis longtemps dans les mobiles de 3ème génération, le Groupe Cap Gemini continue d'affirmer son leadership dans ce secteur particulier des télécommunications.

Face à la vitesse des mutations et au foisonnement des possibilités offertes par le marché actuel, les opérateurs réseau devront tirer le meilleur parti des idées, des hommes et de la technologie pour maximiser leurs chances de succès. Grâce à ses compétences dans le domaine du conseil en management et des services informatiques, Cap Gemini a une position privilégiée pour les guider dans ce labyrinthe et les aider à trouver les créneaux qui conviennent le mieux à leurs activités spécifiques.

Ron Ponder & Phil Blades
Telecom, Media & Networks



Portrait d'un enfant.

Points de vue

Le partage des connaissances : exemples d'entreprises

elon le Gartner Group, 50 % du travail des salariés des entreprises américaines sera, en 2002, lié à la gestion d'informations et des bases de connaissances. Quelles sont les attentes des grandes entreprises dans ce domaine ?

Quelles solutions ont été mises en place ? De fait, parler de partage des connaissances pour une entreprise ou pour toute organisation humaine, revient à s'interroger sur les nouveaux concepts et outils disponibles. Une typologie des usages peut être établie à partir des différents angles d'attaque de la gestion des connaissances.

■ **La transversabilité** est certainement l'apport stratégique le plus visible de l'introduction d'une solution de gestion des connaissances dans l'entreprise car elle permet de s'affranchir des "silos d'informations" hérités bien souvent des structures passées.

Ainsi le groupe Vivendi a-t-il mis en place une solution de gestion des connaissances à partir d'un Intranet donnant à l'ensemble des collaborateurs la possibilité de connaître les postes disponibles dans les différentes branches du groupe et d'y postuler. A court terme, l'objectif visé est une plus grande mobilité des cadres. A plus long terme, il s'agit de créer une cross-fertilisation entre activités. Indirectement cette solution contribue à la création d'une communauté virtuelle entre les responsables des ressources humaines.

■ **La collaboration** entre les salariés qui procède de l'intégration de techniques de travail en groupe et de partage des connaissances devrait avoir un impact considérable sur les modes de travail des organisations. Notamment en ce qui concerne le recours aux services de salariés indépendants qui gravitent autour d'elles, conformément à l'émergence du phénomène SOHO (Small Office Home Office) très visible dans les pays anglo-saxons. Cette nouvelle "mobilité stratégique" permet d'obtenir la compétence "anywhere, anytime, with anybody" grâce à l'apparition de "bureaux virtuels", signe de la dématérialisation croissante du lieu physique de travail.

Dans cet esprit, la société Hewlett-Packard met à disposition de l'ensemble de ses collaborateurs tout le capital intellectuel spécifique à l'entreprise en leur permettant à partir d'un simple PC portable d'accéder aux fichiers clients, aux bases de données marketing mais aussi aux outils de promotion commerciale et aux services de veille technologique. La possibilité de consulter ce type d'informations avant d'effectuer une visite chez un client constitue un indiscutable gage d'efficacité pour le réseau commercial.

■ **La localisation** revient à permettre l'adaptation d'une information ou d'une connaissance générique à une population donnée grâce à la connaissance précise de son profil. Cette méthode est utilisée de façon éparse, soit dans des sites de commerce électronique sophistiqués qui détectent une "communauté de goûts", soit plus souvent dans le cadre de journaux "on-line" qui présentent à leurs lecteurs des informations

correspondant à leurs propres centres d'intérêts. Des quotidiens comme La Tribune ou le Wall Street Journal utilisent ces techniques pour personnaliser le service et capitaliser sur les connaissances fines des attentes et des usages de leurs lecteurs. Ainsi y a-t-il rebouclage de l'information d'une manière plus rapide et plus efficace que le simple courrier des lecteurs.

■ **L'accélération** des modes de gestion des processus, et le souci d'une meilleure traçabilité répondent à un fort besoin de protection des biens et des personnes. On assiste ainsi à une capitalisation non seulement des connaissances des organisations mais aussi de leurs processus de travail qui font désormais partie intégrante de leur capital intellectuel. Les méthodes de "Workflows" mises en œuvre servent à suivre les tâches dans le temps et à garder une trace du savoir-faire nécessaire à une bonne exécution de ces différents travaux.

Axa ou la BNP ont été les précurseurs de cette démarche par l'utilisation de ces techniques pour le suivi du traitement des dossiers, ce qui est classique, mais aussi et surtout pour la création rapide de nouveaux produits d'assurances ou bancaires à partir de briques élémentaires, tout en respectant les règles de la profession. De même des sociétés telles que Fedex, DHL et Chronopost s'attachent à fournir à leurs clients les moyens de suivre les livraisons dans le cadre du commerce électronique, mais aussi de mieux exploiter le gisement statistique qui en résulte.

■ **La capitalisation** est certainement la dimension la plus connue de la gestion des connaissances : elle correspond à la capture du savoir et du savoir-faire des organisations dans des bases de connaissances. Elle s'appuie sur les capacités stratégiques précédentes afin de rendre ces connaissances accessibles à tous, quels que soient le lieu et l'instant et intègre les données dites structurées, issues des systèmes comptables par exemple, et des données non structurées, telles que les études de marché et les nombreux rapports produits au sein des organisations.

Le groupe Pechiney utilise par exemple un système de veille et de recherche à base "d'agents intelligents" chargés de capter toute information disponible, en interne ou sur le marché, portant sur le domaine de l'aluminium. Cette technique utilisée par de nombreux groupes industriels favorise la création de solutions pour les cellules de veille et d'intelligence économique

puisant dans les sources de données disponibles sur Internet. Que dire alors des sites du type Buycomp qui servent à comparer les prix d'achats de produits, si ce n'est qu'ils évolueront vers des sites de régulation permettant à chacun de connaître les prix pratiqués, de suivre leur évolution dans le temps et de révéler des politiques marketing inconnues des consommateurs. Gestion des connaissances et e-business seront alors intimement liés.

A terme, d'autres aspects stratégiques seront intégrés à la gestion des connaissances, au rang desquelles on peut citer **la conception et l'innovation**. En effet, il apparaît aujourd'hui que les sciences cognitives qui s'étaient intéressées dans les années 80 à la capitalisation de l'expertise à des fins de création de nouvelles connaissances n'ont pas encore réalisé d'avancées significatives.

A cet égard le cas de Ford Motor est édifiant. Confronté à des problèmes de non réutilisation de pièces disponibles et de duplication de tests, la solution retenue couple le système de Conception Assistée par Ordinateur à une base de connaissances des composants déjà utilisés par Ford. Elle permet, lors de la conception et de la définition d'un nouveau sous-ensemble, une boîte de vitesses par exemple, de suggérer de façon automatique l'utilisation de composants déjà référencés et de compléter cette campagne de tests par des examens de validation dans le cadre de cette nouvelle utilisation. L'optimisation est double : d'une part la réutilisation de références garantit un meilleur approvisionnement, d'autre part le nombre de tests à effectuer est réduit au strict nécessaire. Dès la première année, plusieurs dizaines de millions de dollars ont ainsi été économisés.

■ **La formation** peut aussi en tirer parti en offrant, en plus de l'accès en ligne ou par CD Rom, la gestion des informations, programmes et méthodes nécessaires à l'éducation. De nouveaux outils de simulation facilitent ainsi la reproduction de cas connus de situation d'entreprise. Ainsi, une organisation pourra créer "des bases de connaissances d'entraînement" et les mettre à disposition de ses collaborateurs pour qu'ils les utilisent lors de leur temps libre ou de leurs déplacements.

A titre d'exemple, la société Computer Channel donne la possibilité à chaque collaborateur souhaitant se former, d'accéder à un ensemble de cours soit en ligne,

sur l'intranet de l'entreprise, soit hors ligne, par téléchargement sur son portable pour une utilisation lors d'un de ses déplacements.

L'introduction de la Web TV de Microsoft pour des cours de formation en ligne dans les chaînes hôtelières s'inspire de la même démarche et reprend l'usage des serveurs vidéo dans les chambres d'hôtel. A plus long terme, l'on pourra même envisager la création de programmes pédagogiques avec paiement à la demande.

Existe-t-il alors des exemples d'entreprises organisées autour de la gestion des connaissances ?

Les "success stories" de Dell et de Cisco ne doivent pas faire oublier que celles-ci n'ont été possibles que grâce à une communication efficace entre les acteurs internes, une collaboration rapide entre ces mêmes acteurs, une localisation des actions à partir d'offres globales, une accélération des processus internes et une capitalisation sur les "meilleures pratiques" afin de soutenir un rythme de croissance effréné. L'analyse de leurs processus de travail interne est tout aussi instructive que la découverte de leur site Web : bases marketing pour la configuration des produits, bases de formation pour les nouveaux arrivants, systèmes de travail en groupe pour la résolution de problème clients, voire téléphonie IP intégrée au poste de travail...

Autant de solutions concrètes qui ont permis à ces entreprises jeunes et sans passé de se développer dans la nouvelle économie autour de l'équation de base :

$$\text{e-Business} = \text{e-Commerce} + \text{e-Knowledge}$$

Les autres sauront-elles relever le défi ?

René-Charles Tisseyre
E-Business Unit



Portrait épuisé d'un cycliste gagnant.

Points de vue

Dot.com mania dans les "Utilities"

epuis quelques années, le marché du gaz et de l'électricité a connu de grands bouleversements.

La principale raison est l'instauration de la libre

concurrence dans le domaine de l'approvisionnement énergétique.

La directive européenne impose l'ouverture à la concurrence d'au moins 30 % de chaque marché régional ou national. Les Pays-Bas et l'Espagne ont pris de l'avance dans ce processus de libéralisation et les pays

scandinaves, l'Allemagne, le Royaume-Uni, ont déjà totalement déréglementé l'approvisionnement en électricité. De son côté, la France a adopté, au début de l'an 2000, une loi sur l'électricité appliquant de façon minimaliste la directive européenne. Dans le secteur gazier, la directive européenne prend effet à partir de l'an 2000 en Europe continentale. Aux Etats-Unis et au Royaume-Uni, le marché est déjà entièrement ouvert à la concurrence.

En 1999, cette déréglementation a provoqué des changements profonds, principalement dans trois domaines.

■ Nouvelles activités et nouveaux acteurs

De nouvelles activités telles que les bourses d'électricité, le négoce, la gestion de grands réseaux (ISO/TSO) et la gestion des compteurs ont continué à se développer avec, par exemple, l'avènement de la bourse de l'énergie d'Amsterdam (l'Amsterdam Power Exchange) et les nouvelles règles régissant le négoce d'électricité (New Electricity Trading Arrangements) au Royaume-Uni. Avec la libéralisation croissante et l'utilisation étendue de nouvelles technologies, ces métiers vont encore évoluer dans l'année qui vient. Ainsi on voit apparaître des plate-formes internet de négoce (Market places) qui concurrencent déjà les bourses d'électricité.

Les nouveaux entrants sont plus nombreux : citons par exemple Statoil, dans le secteur de l'électricité en Norvège et en Suède, ou la grande distribution Métro et Quelle en Allemagne. Au Royaume-Uni, Virgin a annoncé son intention d'utiliser les technologies Internet pour se lancer sur de nouveaux marchés en proposant de multiples services d'utilité publique (télécoms, gaz et électricité).

■ Restructuration de l'industrie

Certains monopoles d'Etat tels que l'ENEL en Italie sont désormais cotés à la bourse italienne : cette introduction en bourse à grande échelle a remporté un vif succès.

Le groupe suédois et finlandais Fortum est également coté en Bourse. EnBW, en Allemagne, dans lequel EDF a pris une participation de 25 %, sera également

coté en Bourse en l'an 2000.

Parallèlement, cette industrie, comme beaucoup d'autres, connaît de nombreuses fusions et acquisitions. Ces dernières répondent à divers besoins : réaliser des économies d'échelle, devenir un fournisseur d'envergure mondiale (ou au moins européenne voire américaine) afin de desservir de gros groupes industriels ou commerciaux, et compenser les pertes survenant dans leur ex-zone de monopole grâce à la conquête de nouveaux territoires. Dans ce domaine, des changements considérables ont été constatés en Allemagne avec, d'un côté, la fusion de VIAG et de VEBA, et de l'autre, celle de RWE et de VEW. Aux Etats-Unis, plusieurs fusions entre monopoles régionaux sont également survenues tandis que des sociétés américaines ont continué à sortir du marché britannique (Sweb a été vendu par Cinergy à London Electricity, par exemple). A l'inverse, les entreprises européennes investissent aux Etats-Unis (c'est notamment le cas de Scottish Power, qui a racheté PacifiCorp, et de Vivendi qui a acquis US Filter).

■ L'approvisionnement en gaz et en électricité devient une commodité

En Europe, où il existe une surcapacité de production d'électricité, les prix de l'électricité dans les zones déréglementées ou pour les clients éligibles ont baissé considérablement, parfois jusqu'à 40 %.

La séparation de l'approvisionnement et de la distribution, ainsi que l'introduction de la libre concurrence, font baisser les barrières à l'entrée et transforment l'approvisionnement en gaz et en électricité en produits de base.

Pour relever ces défis, les sociétés de services d'utilité publique doivent :

- devenir des entreprises soucieuses de leurs clients, mettant en œuvre des méthodes et systèmes de gestion de la relation clientèle adaptés, tout en leur proposant des bouquets de services associés ;
- réaliser des économies considérables pour préserver leur compétitivité. Cette réduction des coûts, initialisée en 1999, est une tendance lourde et constitue un objectif difficile à atteindre.

Outre les changements décrits précédemment, les nouvelles technologies Internet ont commencé à pénétrer le secteur des "utilities" dès 1999, mais les

incidences les plus spectaculaires seront visibles à partir de l'an 2000 et des années suivantes.

Les technologies Internet auront des effets à la fois tangibles et intangibles sur l'industrie des services publics.

L'effet le **plus tangible** est, sans nul doute, la relation avec le client. Pratiquement tous les services publics existants ont mis en place des portails Internet pour informer leurs clients. Certains ont créé des "dot.coms" pour vendre de l'électricité, du gaz et d'autres services tels que la sécurité à domicile, la gestion de l'énergie, l'amélioration de la qualité de l'électricité, les services financiers, l'assurance, etc.

Les exemples les plus frappants sont, sur le marché des particuliers, Abonnera.com, lancé par Vattenfall, ainsi que les "dot.coms" créées par les grands services publics allemands, parfois en association avec des détaillants.

Dans le but d'optimiser leurs relations avec leurs grands comptes, des portails de vente d'entreprise à entreprise ont été mis en place, notamment par Birka en Suède (avec le concours de Cap Gemini) et par Enron, qui a déjà vendu de l'électricité par ce biais.

En utilisant les canaux de distribution électroniques, les entreprises de services publics pourront améliorer la relation avec leurs clients, ajouter à leurs offres de nouveaux services via de nouveaux partenariats avec d'autres entreprises (par exemple, des assureurs avec des institutions financières), augmenter leurs ventes et réduire leurs coûts de livraison par client.

Les sociétés de services publics déjà en place, de même que les nouveaux entrants, vont concevoir, bâtir et exploiter de nouvelles plates-formes de gestion de la relation client en utilisant les technologies Web et en offrant des services groupés. Ces plates-formes leur conféreront un atout concurrentiel qu'elles chercheront à valoriser sur leur marché intérieur, à travers une politique d'acquisitions en Europe ou encore pour offrir de nouveaux services.

Afin d'accroître l'activité "en ligne" avec leurs clients, les entreprises de services d'utilité publique devraient évoluer de manière à prendre rapidement la pole position sur un marché où certes, il y aura des gagnants, mais aussi des perdants.

Cap Gemini est un fournisseur de choix pour ces entreprises, dans la mesure où le Groupe dispose des capacités techniques indispensables pour élaborer et exploiter ces nouvelles plates-formes de clientèle.

Qui plus est, Cap Gemini, avec son savoir-faire et sa

connaissance approfondie des "Utilities", mais aussi d'autres secteurs (assurance, finances), et fort de ses 1 500 consultants spécialisés, est un partenaire privilégié pour adapter et étendre cette plate-forme à toute l'Europe et aux Etats-Unis.

La partie la **moins tangible** de la chaîne de la valeur n'est autre que la logistique (transport et distribution), la production d'énergie et le commerce en gros. Là encore, l'économie de réseau va bouleverser le secteur, en permettant de réaliser des économies et d'offrir une meilleure qualité de service.

Les achats en ligne auront un impact considérable sur la gestion d'actifs tels que les lignes électriques, les pipes lines ou les centrales.

Le négoce électronique se développera dans les marchés de l'énergie comme il l'a fait sur les marchés de valeurs boursières ou de matières premières. Il va favoriser des transactions moins coûteuses et plus rapides. Grâce à la vague de déréglementation, il améliorera la fluidité du marché. Tous ces phénomènes vont se traduire par une augmentation des échanges transfrontaliers d'électricité et de gaz, entre opérateurs de systèmes de transmission européens. Une fois de plus, les technologies Internet s'avèrent idéales pour établir les liens appropriés entre les systèmes existants, pour extraire les données utiles et créer un environnement convivial pour les opérateurs tout en assurant la sécurité et la confidentialité des transactions.

Dernier détail et non des moindres, les technologies de l'information vont influencer les processus de gestion des sociétés elles-mêmes, les aidant à être plus performantes, plus transparentes et à mieux gérer le patrimoine cognitif de l'ensemble de leurs collaborateurs.

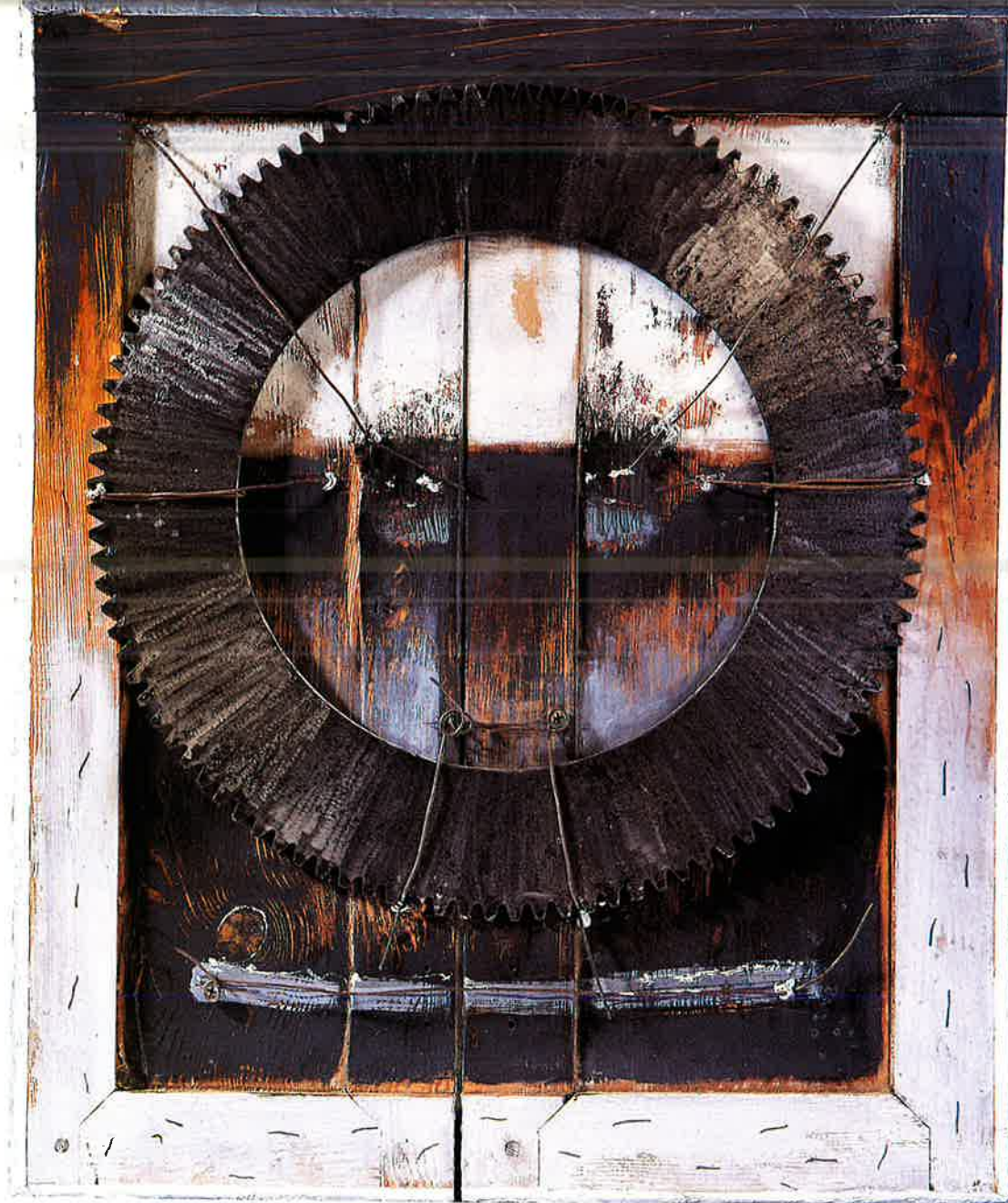
Le souci du client, la réactivité, la flexibilité et la gestion des connaissances sont autant d'atouts pour tous les opérateurs qui veulent survivre dans cet environnement de concurrence exacerbée.

Pour relever ces nouveaux défis dans un monde incertain, les "Utilities" devront également nouer des relations de partenariat avec des entreprises telles que Cap Gemini afin de bénéficier du "nec plus ultra" en matière de technologies, de compétences sectorielles et géographiques, et d'optimiser leur compétitivité en se concentrant sur leur cœur de métier.

Colette Lewiner
GMU "Utilities"



Portrait d'un schizophrène paranoïaque ne le sachant pas lui-même.



Portrait lion orgueilleux.

Points de vue

La dimension humaine : l'aspect oublié du cybermonde

e la stratégie à l'infrastructure, et de l'information aux processus — il existe de nombreuses considérations critiques auxquelles l'entreprise est confrontée lorsqu'elle essaie

de "se connecter" afin d'assurer efficacement sa compétitivité dans la Nouvelle Economie. Toutefois, un aspect essentiel de ce que l'on pourrait appeler "le succès électronique" est souvent négligé : l'élément humain. A l'ère du numérique, de la mobilité et de la technologie, force est de constater l'importance des câbles et des systèmes, des PC et des modems, de

L'Internet et des autoroutes de l'information. Mais, comme nous avons pu le constater en tant que Groupe de conseil en management et de services informatiques intervenant dans le monde entier, la révolution de réseau est de moins en moins l'apanage des machines, et de plus en plus une affaire d'hommes et de femmes.

■ L'impact du monde connecté

En fait, cette économie connectée a décuplé les potentialités de l'individu à pratiquement tous les niveaux. Les clients Internet peuvent, en effet, exiger et bénéficier d'un service 7 jours sur 7 et 24 heures sur 24; d'un simple clic de souris, ils peuvent faire des infidélités aux marques et aux fournisseurs; acheter des biens et des services n'importe où dans le monde en ayant la certitude de les recevoir dès le lendemain.

L'ère de l'économie de réseau est en train de bouleverser le paysage des entreprises.

On demande aux entreprises et aux individus de fonctionner de manière ininterrompue, 24 heures sur 24, à l'échelle mondiale. Les salariés sont soumis à des pressions permanentes en termes de temps et de rendement — et ils travaillent souvent en dehors de leurs zones culturelles de référence, dans des environnements internationaux, virtuels, et avancés sur le plan technologique. Plus que jamais, le principal élément de différenciation des entreprises reste le talent de leurs collaborateurs.

En effet, dans le cybermonde, le talent est un élément clé du succès. Vous pouvez installer des systèmes de suivi des ventes très pointus, mais si votre équipe de vente ne les utilise pas ou ne sait pas s'en servir, les données que vous y trouverez seront aussi périmées que les actualités dans un quotidien vieux d'une semaine. Et dès lors qu'il s'agit d'attirer et de fidéliser des consommateurs, votre site Internet a ses limites. En l'absence d'individus réellement motivés pour assurer l'exécution des commandes, leur livraison et le service client, ne vous attendez pas à fidéliser votre clientèle. Vous travaillez dans un univers versatile dans lequel le client peut vous faire des infidélités d'un simple clic de souris.

Les salariés sont conscients de leur valeur sur le marché et sont donc plus exigeants à l'égard des entreprises qui les emploient. Les sociétés doivent se demander, maintenant qu'elles ont connecté leur infrastructure : "Que faut-il faire pour relier les individus entre eux et les mobiliser au service de la mission de l'entreprise ?"

■ Vers une gestion personnalisée des ressources humaines (ERM)

En capitalisant sur les dernières révolutions en date dans le domaine des logiciels de gestion de la relation client (Customer Relationship Management - CRM), les entreprises peuvent commencer à évoluer rapidement, passant de la politique actuelle centrée sur "le contrat de travail du salarié" à une autre axée sur une gestion plus personnalisée des ressources humaines grâce à des logiciels intégrés (alias ERM : Employee Relationship Management).

L'ERM considère chaque collaborateur un peu comme un consommateur susceptible de changer d'entreprise s'il n'est pas satisfait des services qui lui sont fournis. Ainsi, la première étape d'une politique ERM fructueuse consiste à prendre conscience du fait que les approches très standardisées de l'ère industrielle sont inadéquates dans "l'économie connectée".

■ Savoir quels employés attirer, les cibler, leur "vendre" l'entreprise et tenir les promesses

La plupart des modèles traditionnels d'évolution de carrière, de rémunération et de gestion des ressources humaines n'ont pas été conçus pour l'économie de réseau, mais pour un environnement de travail stable : les individus sont censés rester dans la même entreprise et être soumis aux mêmes conditions contractuelles (emploi à temps complet) pendant de nombreuses années — voire même, pendant toute leur vie professionnelle. Aujourd'hui, les salariés rejoignent et quittent l'entreprise pour des périodes plus ou moins longues, dans le cadre de modes de collaboration et d'aménagements contractuels différents. Dès lors, toute politique de gestion des ressources humaines doit privilégier une approche plus individualisée. Il s'agit notamment de :

- **savoir** qui attirer dans votre entreprise et qui vous devez fidéliser pour réussir dans l'économie de réseau. Analyser vos stratégies RH et les différents modes de collaboration qui correspondent le mieux aux



Portrait d'une femme amoureuse se promenant la nuit dans la forêt 500.000 ans avant J-C.

impératifs de votre entreprise connectée, exploitant les nouvelles technologies 24 heures sur 24.

- **cibler les talents.** Une marque bénéficiant d'une forte notoriété joue un rôle important à la fois en matière de recrutement et de fidélisation des salariés. Une étude récente indique que plus de 90 % des Américains utilisent Internet pour se renseigner sur les sociétés qui les intéressent, d'où l'intérêt de projeter une image de marque puissante sur ce médium. A travers leur site web, les entreprises devraient exprimer l'attitude qu'elles souhaitent retrouver chez leurs salariés. De plus, les entreprises doivent se rappeler qu'un vaste éventail de compétences est requis pour réussir dans un monde électronique pluriculturel, aux nombreuses facettes. En d'autres termes, il nous faut comprendre la segmentation de notre clientèle et le profil professionnel qui nous permettra de la satisfaire.

- **Promouvoir les avantages et la flexibilité** que vous proposez. Dans l'économie de réseau, pour se démarquer des autres entreprises aux yeux de celles et ceux qui vont rejoindre votre entreprise, il faut associer une offre rationnelle (rémunération, avantages, intérêt du travail), une offre affective (pourquoi vous aurez du plaisir à travailler pour nous, la qualité des rapports humains, la culture d'entreprise, l'ambiance) et, de plus en plus, une offre qualité de vie (flexibilité, aménagements, outils permettant d'atteindre un équilibre entre vie professionnelle et vie privée).

- **Tenir vos promesses.** Ceci s'applique autant à vos salariés actuels qu'à vos nouvelles recrues. Une partie de notre style de leadership et de management devrait consister à 're-recruter' en permanence des talents que nous possédons déjà, c'est-à-dire à les fidéliser. Ainsi, nous pourrions tenir les engagements inhérents à notre marque et bâtir des relations durables qui assureront notre réussite à venir.

■ De nouveaux engagements pour une "nouvelle économie"

En pratique, pour atteindre ces objectifs, une entreprise connectée doit élargir son offre à ses collaborateurs, en allant au-delà des variables traditionnelles : la rémunération, la protection sociale et autres avantages financiers. Ainsi, les "nouvelles donnees" qui contribueront à fidéliser le personnel dans

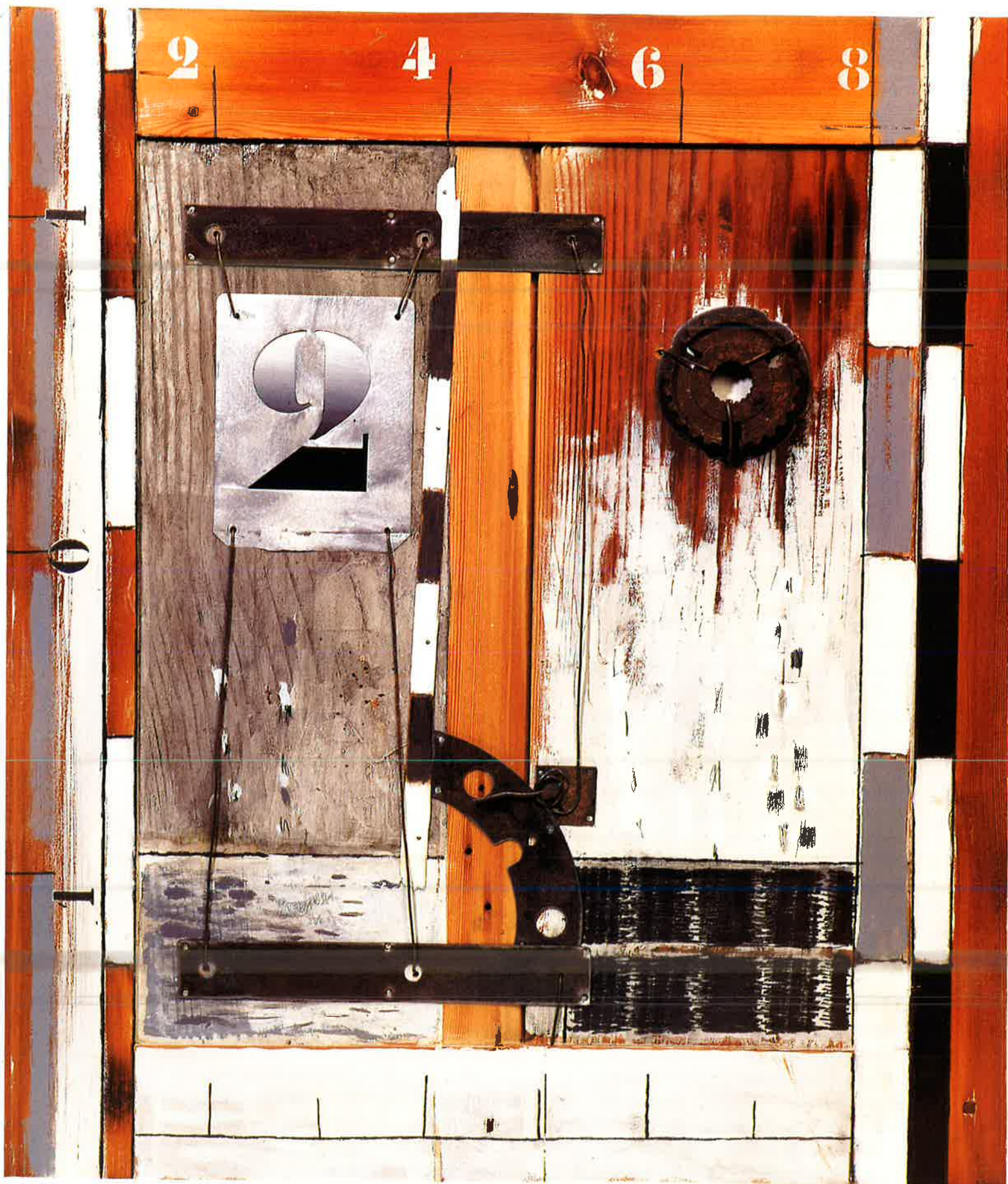
le cadre de l'économie de réseau devront répondre aux critères suivants :

- **La diversité.** Aux Etats-Unis, nous voyons des entreprises ne pas être consultées parce qu'elles ont dépêché des équipes commerciales peu représentatives de cette diversité sociologique et raciale. De plus, bon nombre de sociologues et d'anthropologues émettent la théorie que les femmes et les minorités seront très recherchées sur le web, où de nouveaux types de pensée et de management vont prendre plus d'importance. Les entreprises en réseau doivent élaborer des programmes qui favorisent le développement de ces nouvelles compétences et préservent une véritable diversité de points de vue. Dans une économie mondiale dominée par les services et les produits grand public, la clientèle est elle-même plus disparate que jamais, augmentant la pression quotidienne exercée sur les entreprises qui doivent, si elles veulent y réussir, refléter le monde réel.

- **L'éthique.** Des études réalisées auprès de jeunes diplômés, notamment une étude effectuée par l'AIESEC, indiquent que la responsabilité sociale de l'entreprise, l'éthique, et la participation à la vie de la cité sont autant de préoccupations des salariés à l'heure actuelle. Ils recherchent des entreprises conformes à leur propre système de valeurs.

- **La culture de la recherche et de l'échange des connaissances.** Lorsque votre savoir a plus d'importance que vos relations, et lorsque les barrières sont abattues afin de permettre le partage des informations et des idées, alors les gestionnaires des connaissances peuvent se féliciter. Les entreprises connectées cherchent à créer et à faciliter au maximum la culture, les systèmes, les outils et les mécanismes qui favorisent de tels environnements.

- **Les réseaux et les communautés.** Le travail s'orientant de plus en plus vers le partenariat, et la gestion des connaissances devenant l'ingrédient-clé du succès, il est impératif que l'entreprise crée, entretienne et développe des réseaux florissants. Favoriser le développement de communautés et de réseaux qui offrent des possibilités d'interaction, de résolution de problèmes et d'implication est particulièrement important aux yeux des jeunes salariés et peut apporter de réels avantages financiers ou se traduire par une



Portrait polyvalent d'un géomètre.

organisation propice au développement des connaissances en évitant de réinventer la roue.

- **La flexibilité du temps de travail et des contrats.**

La technologie n'a pas seulement donné naissance à un marché virtuel, elle permet aussi l'avènement du bureau virtuel. De plus en plus de tâches peuvent être accomplies n'importe où et n'importe quand. Autrefois considéré surtout comme un moyen de fidéliser les femmes salariées, l'aménagement du temps de travail s'avère tout aussi important pour attirer des individus talentueux sur le marché du travail très concurrentiel aux Etats-Unis. En effet, les individus recherchent davantage de flexibilité, ce qui nécessite un changement de mentalité — le passage du concept de "la gestion du temps" à celui de "la gestion par objectifs." De même, les avantages doivent être réciproques, offrant aux collaborateurs une plus grande latitude en matière de mode de rémunération. Les employeurs à la pointe du progrès commencent déjà à proposer une rémunération de base avec un menu d'options englobant des avantages financiers, des avantages sociaux et des avantages en nature, allant des stock-options à des horaires de travail réduits en passant par des menus diététiques au restaurant d'entreprise, etc.

- **La communication.** Compte tenu des possibilités de la technologie, les responsables doivent développer un style de direction "tous azimuts" grâce auquel ils peuvent identifier des individus talentueux et nouer des relations avec eux. Pour prospérer, les entreprises doivent associer le partage d'informations et la communication bilatérale. Cela implique de fournir des informations à la demande sous toutes sortes de formats, accessibles à tous. Les Intranets constituent de parfaits médias permettant de donner accès à toutes les informations, et aux individus de sélectionner des contenus en fonction de leurs intérêts ou de leurs besoins personnels. A titre complémentaire, les communications face à face individualisent encore plus le processus en donnant aux salariés le sentiment que leurs points de vue personnels sont importants, et qu'ils sont des individus à part entière, et non pas seulement des matricules.

- **Des "cycles" de développement personnel.** Une année Internet ne dure en réalité que quelques mois. Dans un tel environnement, "le temps passé dans une

fonction" n'est pas une stratégie de développement acceptable. Les entreprises doivent savoir que, dans l'économie de réseau, la situation de l'emploi change aussi rapidement que l'environnement de la clientèle. Il importe donc de créer des cycles de développement continu fondés sur la formation, le renouvellement des projets, le partage des connaissances, et le travail en réseaux et en équipes.

En dernière analyse, connecter les membres d'une entreprise exige que l'on s'en occupe très activement. Les entreprises désirant réussir dans un avenir dominé par la technologie ne devraient jamais oublier que leurs salariés sont des consommateurs comme les autres, au même titre que tout autre client. Eux aussi peuvent "voter avec leurs pieds".

Assignez à vos collaborateurs des tâches stimulantes, ils resteront un certain temps. Créez un environnement où ils peuvent s'épanouir et faire évoluer leurs compétences, ils resteront plus longtemps. Voici donc une bonne nouvelle pour le Groupe et pour tous les clients que Cap Gemini accompagne dans le cybermonde : en maîtrisant l'art de développer des relations enrichissantes dans un monde de plus en plus virtuel, ils réussiront à conserver les hommes et les femmes de talent et en obtiendront le meilleur.

Carolyn Nimmy & Crystal Schaffer,
Cap Gemini



Portrait d'un paysan au champ accumulant de petites graines.

Quelques événements marquants

JANVIER

Avec Open Interactive, Cap Gemini remporte une victoire sur tous ses concurrents

En janvier 1999, Open Interactive, le premier opérateur de télévision interactive de Grande-Bretagne, a signé avec Cap Gemini un contrat de plus de 22,8 millions d'euros pour l'externalisation de la gestion, du support et du développement de la totalité de son infrastructure informatique.

C'est la première fois qu'une grande société de télédiffusion britannique confie une partie importante de son infrastructure de systèmes en-ligne et de support à un prestataire de services extérieur.

Open Interactive, filiale conjointe de BSKyB, British Telecom, HSBC et Matsushita, a lancé la première gamme complète de services télévisés interactifs au Royaume-Uni : achats, services bancaires, jeux interactifs, bulletins météorologiques, paris, voyages, tourisme, messagerie électronique....

Pour James Ackerman, Président Directeur Général de Open Interactive, "l'externalisation de notre informatique va nous permettre de nous concentrer sur la création et l'innovation qui est formidable ! Nous avons préféré l'offre de Cap Gemini à celle de tous les autres concurrents parce qu'ils connaissent parfaitement le support de télédiffusion, parce qu'ils ont démontré leur capacité à faire fonctionner de manière fiable, 24 heures sur 24, des systèmes indispensables à la vie de l'entreprise, et aussi parce qu'ils ont parfaitement exécuté différents projets que nous leur avons confiés au cours des deux dernières années."

Parmi les systèmes concernés par le contrat de Cap Gemini figurent certains aspects de la création de services, la gestion de contenu – y compris la fourniture et la livraison –, la diffusion en ligne et les systèmes de gestion de transactions.

Cap Gemini met l'Administration du Personnel des Chemins de Fer Néerlandais sur les rails

NS Nederlandse Spoorwegen (Chemins de fer néerlandais) est la principale société de chemins de fer des Pays-Bas. Elle est subdivisée en plusieurs filiales (Voyageurs, Cargo, Ingénierie, Administration du Personnel, Conseil ferroviaire). NSP (Administration du Personnel des Chemins de Fer Néerlandais) constitue une unité centrale au sein de cette organisation, chargée de la gestion administrative du personnel et de la paie des autres filiales et de trois organisations privées.

Le 1er janvier 1999, un module de comptabilité 'Brut/Net' complexe pour 25 000 salariés a été mis en service. Le projet, mené à bien en l'espace de 12 mois par une équipe pluridisciplinaire de consultants Cap Gemini, reposait sur l'exploitation du système de gestion des ressources humaines SAP R/3 et a dû faire face à un système d'autorisations complexe : NS devait en effet prendre en compte plusieurs conventions collectives, et les filiales étaient soumises à différentes réglementations et à différentes grilles de salaires, se traduisant par plus de 600 types d'utilisateurs centralisés et décentralisés.

Le premier jour de paie s'est déroulé comme prévu, sans encombre. Les bulletins de salaires ont été imprimés automatiquement sur 20 types de papiers différents pour le compte de NSP et de ses clients. Durant le projet, Cap Gemini était chargé de la configuration du logiciel, de la personnalisation des interfaces et du support dans le cadre de la production des manuels de formation. NSP, quant à elle, supervisait la formation de tous les utilisateurs.

FÉVRIER

En Irlande, Glanbia prend de l'avance avec son programme SAP

Glanbia vient d'achever avec succès la première phase de mise en place des nouveaux systèmes SAP pour la gestion de ses filiales en Irlande et au Royaume-Uni. Le projet qui prévoyait de connecter jusqu'à 1500 utilisateurs sous SAP R/3 à été confié à Cap Gemini Irlande pour sa mise en œuvre.

Avec plus de 2,6 milliards d'euros de chiffre d'affaires, Glanbia, qui est le premier producteur laitier d'Irlande et du Royaume-Uni, joue un rôle leader sur de nombreux segments de son marché. Glanbia est l'un des tout premiers producteurs laitiers mondiaux et commercialise ses productions dans toute l'Union européenne, aux Etats-Unis, en Asie et en Afrique. Cap Gemini a emporté ce contrat au terme d'un processus de consultation auquel ont participé les principaux acteurs de l'industrie informatique. "Le choix de Cap Gemini s'est imposé tant par sa connaissance du marché des produits laitiers que par la qualité de ses équipes. Elles ont prouvé qu'elles possédaient les capacités informatiques nécessaires et l'expérience indispensable pour ce travail, et sont parvenues à intégrer nos initiatives commerciales dans le système qu'elles ont mis en place" s'est félicité Jim Bergin, Directeur informatique de Glanbia.

MARS

Une solution de gestion mondiale pour le groupe Chupa Chups.

Cap Gemini Espagne est retenu comme partenaire technologique du groupe Chupa Chups, un fabricant espagnol de confiserie d'envergure mondiale. Ce partenariat porte sur la mise au point d'une solution de gestion fondée autour du système SAP. D'une durée d'un an, ce projet concerne l'ensemble des filiales du groupe Chupa Chups. Il est mis en œuvre par une équipe de projet composée de représentants des deux sociétés partenaires. Il s'agit d'adapter la solution retenue aux spécificités opérationnelles locales, tant commerciales que juridiques.

Cet engagement renforce le périmètre multinational du groupe Chupa Chups en harmonisant les processus

de gestion et en apportant de nouvelles améliorations fonctionnelles. Il permettra aussi de renforcer la compétitivité régionale de chaque filiale sur différents aspects : la satisfaction des clients, l'innovation commerciale et technique, la productivité, l'accès et le traitement de l'information.

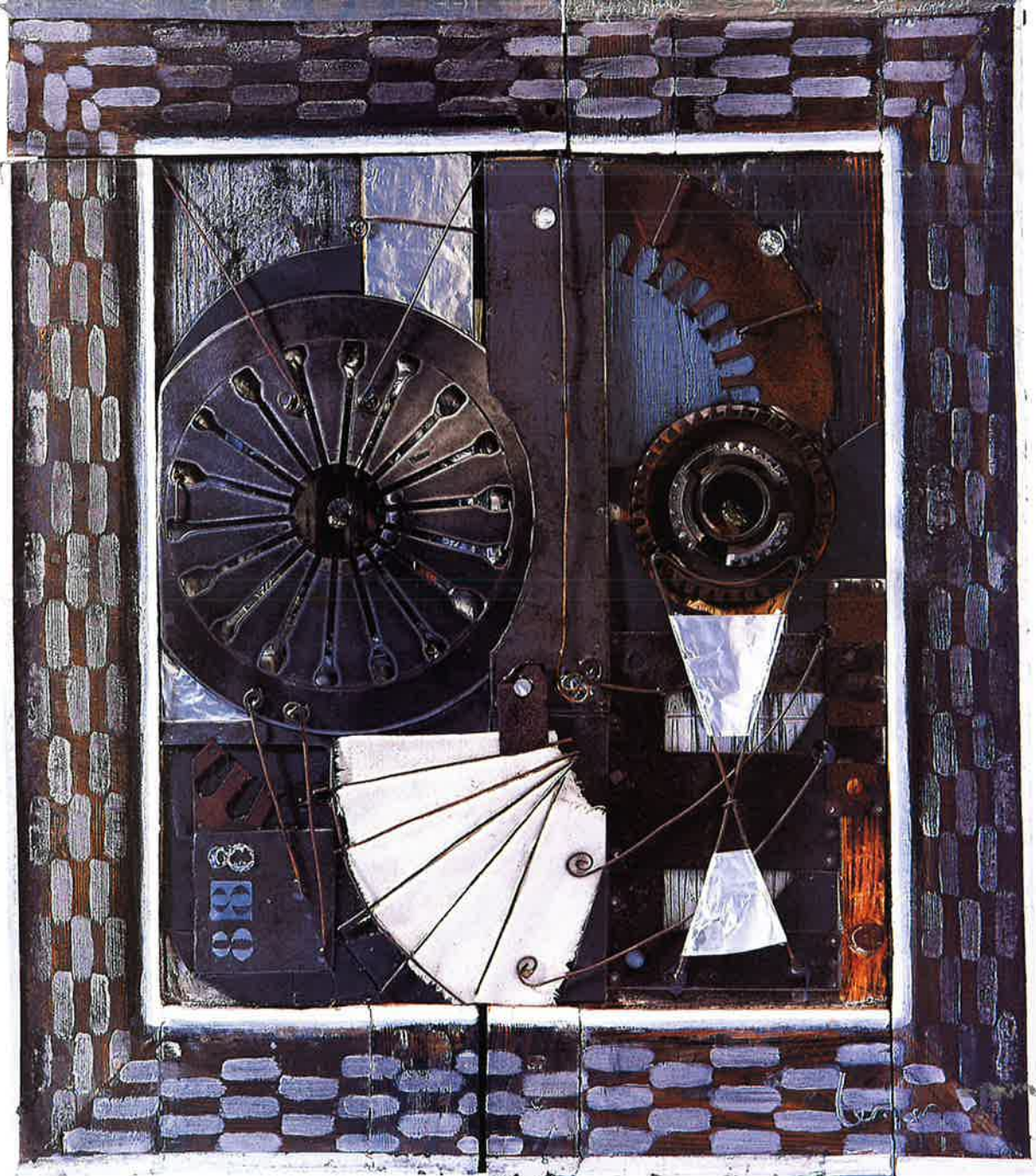
Cap Gemini transforme le commerce électronique chez SwissOnline

SwissOnline, qui était à l'origine un FAI (Fournisseur d'Accès à Internet), a décidé d'étendre ses activités et de lancer un nouveau concept : fournir un service Internet complet et permanent aux entreprises locales intervenant sur les marchés suisse et internationaux.

Selon SwissOnline : "La plupart des détaillants et des fabricants aimeraient tirer parti des nouvelles occasions de ventes et de profits qu'offre le web, mais ils en redoutent les problèmes et les risques. Cap Gemini a éliminé une grande partie du risque en nous proposant un mécanisme de paiement électronique que toutes les principales institutions de cartes de crédit, et même les banques suisses, considèrent comme offrant une parfaite sécurité - la consécration suprême en termes de sécurité financière." Le concept de commerce électronique de SwissOnline englobe un service sans soucis pour les entreprises. "Clés en main", ce service va de la conception du site web et du lancement public jusqu'aux questions de contrôle des stocks, de traitement des paiements, et même, en liaison avec la Poste Suisse, jusqu'à la livraison des marchandises au consommateur final.

En l'espace de 10 semaines seulement, Cap Gemini a conçu et proposé un système de paiement électronique doté des fonctionnalités suivantes : un niveau de sécurité plus élevé, une fonctionnalité complète pour toutes les méthodes de paiement, ainsi que des interfaces fiables pour les quatre principales parties prenantes impliquées dans une transaction web, à savoir, le consommateur, la banque, l'institut émetteur de cartes de crédit et le détaillant.

Le site SwissOnline, qui fonctionne en temps que passerelle vers une galerie marchande électronique, héberge désormais toute une gamme de nouveaux produits et services allant des voitures et des vêtements jusqu'aux biens immobiliers et des offres d'emploi. Le site www.swissonline.ch enregistre actuellement plus de 1,5 million de visites par mois.



Portrait d'un astronaute.

Plus de 900 entreprises, des PME pour la plupart, se sont inscrites à SwissOnline, et au cours des deux premières années, plus de 70 000 transactions réussies ont été enregistrées en utilisant le Service de Paiement Sécurisé de Cap Gemini.

La SNCF se préoccupe de ses clients

La SNCF confie à Cap Gemini la maîtrise d'œuvre de la refonte de la gestion des terminaux points de ventes en gares. Le projet Mosaïque doit accompagner la nouvelle politique commerciale de la SNCF et favoriser le développement d'une gamme élargie de services liés au transport ferroviaire.

Pour ce projet de rénovation de son système d'information voyageurs, la SNCF a retenu le consortium mené par le Groupe Cap Gemini, qui associe de nombreuses sociétés prestigieuses : ICL (déploiement), Microsoft, Cisco et Compaq (technologies), Computer Associates (administration). L'enjeu de Mosaïque est technologique (déploiement d'une infrastructure moderne et évolutive à base de composants objets), et fonctionnel, autour du système de distribution.

Pour le Groupe Cap Gemini, la signature du contrat Mosaïque confirme son leadership dans le secteur des Services Publics français.



Portrait muet d'un joueur de xylophone.

AVRIL

Britannic Assurance ouvre des comptes pour particuliers

Avec 20 milliards de livres en fonds gérés et 1,5 million de clients, Britannic Assurance plc est l'une des principales compagnies du secteur des assurances, des pensions et de l'épargne du Royaume-Uni.

En 1998, Britannic a entamé un gigantesque programme de modernisation de son informatique centrale, en confiant à Cap Gemini trois des plus importants volets de ce projet.

Britannic désirait proposer des comptes de dépôts pour les particuliers et a choisi de les héberger sur la plate-

forme ICIS (Insurance Companies Information System) de Cap Gemini.

D'autres produits, en cours de développement, pourraient venir les rejoindre. Dès sa mise en œuvre, Britannic a pu proposer à ses clients une gamme complète de services.

En parallèle, Cap Gemini a été invité à développer et à installer une architecture informatique nouvelle à l'échelle de l'entreprise, capable d'assurer entièrement le support et l'intégration de l'ancien et du nouveau système.

La force de vente de Britannic se compose de près de 2000 conseillers financiers. Dans le cadre de cette

opération, Britannic a voulu accroître l'efficacité de son service commercial en équipant ces derniers d'ordinateurs portables. Cap Gemini l'a aidé à concevoir, à développer puis à déployer le nouveau système, tout en assurant la formation des utilisateurs.

Le Groupe se développe sur le marché américain des télécoms

L'acquisition de l'américain Beechwood, basé dans le New Jersey et spécialisé dans les services informatiques pour les télécoms, ainsi que la conclusion de plusieurs contrats décisifs en 1999 marquent la progression de notre Groupe vers une position dominante en tant que prestataire mondial de services pour l'industrie des télécommunications. Parmi les succès les plus notables, citons le contrat d'une valeur de 15 millions d'euros sur une durée de trois ans portant sur la gestion d'applications (AM) signé avec Billing Services, extension commerciale de Sprint de Kansas City. Dans la conduite du développement et de la maintenance des systèmes de facturation de Sprint pour les clients sous contrat, Cap Gemini a fourni la maîtrise technique nécessaire au fonctionnement efficace de ces systèmes, ainsi que des services haut de gamme de conseil et de gestion pour améliorer la qualité et la productivité. En 1999, Cap Gemini America a continué de renforcer la présence du Groupe chez Sprint grâce aux qualités d'organisation et aux efforts collectifs investis chaque jour par ses divisions West (unité de Californie), Informations Systems Management (ISM) et Cap Gemini Telecommunications.

MAI

Oxford Asymmetry International

Les nouvelles méthodes de mise au point de médicaments cherchent à réduire les délais de mise sur le marché : leur élaboration pousse les industries pharmaceutiques à faire appel à des prestataires de services externes spécialisés dans les processus de recherche et de développement. Oxford Asymmetry International (OAI) propose aux entreprises dont l'activité porte sur la recherche de nouveaux médicaments ou de produits agrochimiques, un service

original associant des connaissances approfondies en chimie à des méthodes d'accélération des processus de recherche et de développement.

Les prestataires externes doivent être en mesure de gérer les immenses quantités de données relatives à la synthèse et à l'analyse de centaines de milliers de nouveaux composés.

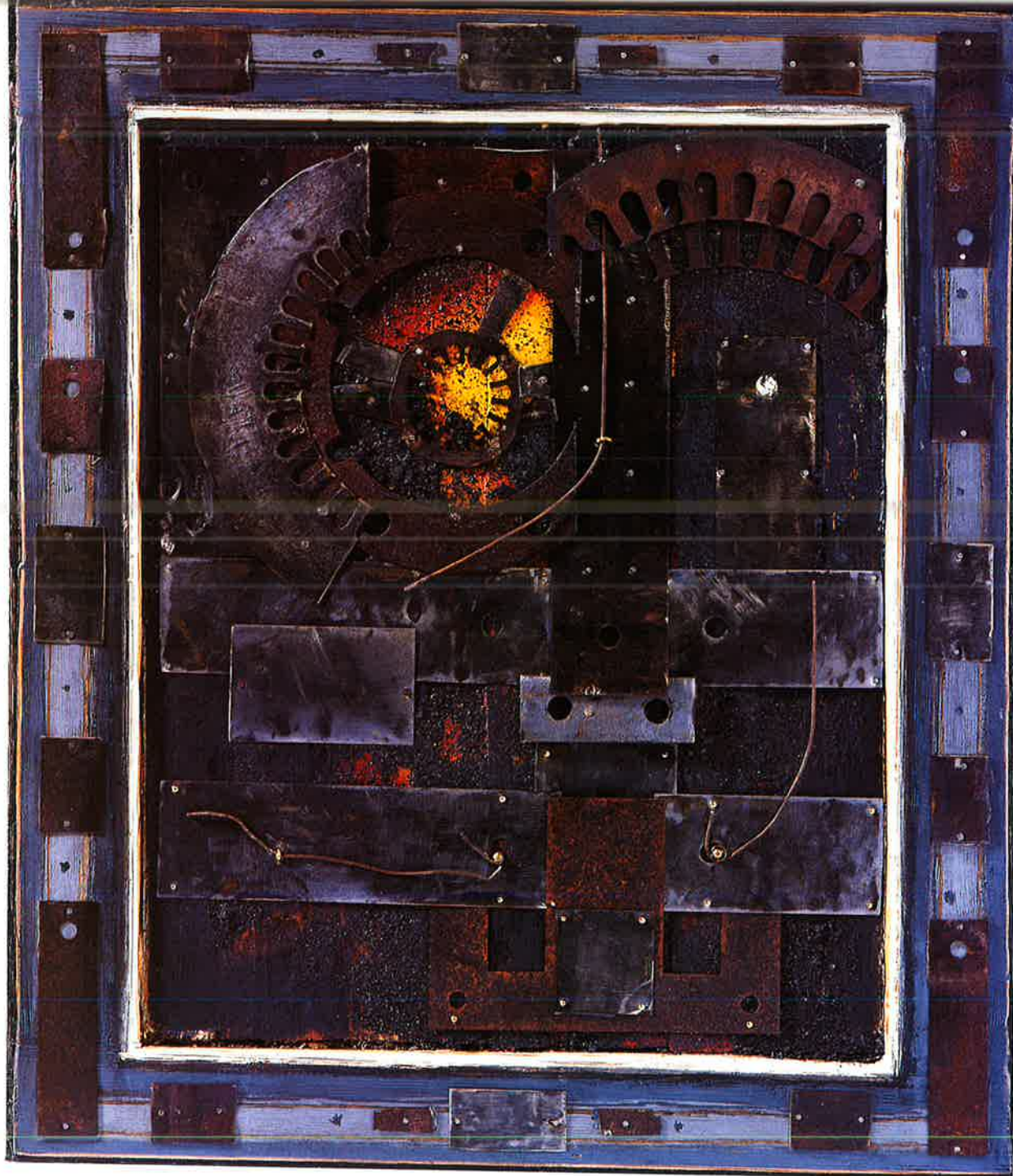
Edwin Moses, Président Directeur Général de OAI, a fait de la gestion des connaissances son cheval de bataille : "la stratégie d'OAI est principalement axée sur la capacité d'exploiter de manière très efficace nos informations pour que nos clients puissent ajouter de la valeur à leurs activités. Pour moi, il s'agit d'un élément essentiel de différenciation et du développement d'OAI".

Cap Gemini a aidé OAI dans la formalisation d'un programme de gestion et de partage des connaissances afin d'accroître l'efficacité et de trouver de nouveaux débouchés commerciaux. Le programme "Knowledge Administration", apporte des avantages financiers quantifiables. Comme le précise Edwin Moses : "dès les premières étapes, nous avons décidé qu'il nous faudrait un partenaire. Le concept Cap Gemini, centré sur le client, pratique, rapide à mettre en œuvre, nous a inspiré confiance : ensemble, nous avons tout pour réussir".

Mise en place de la monnaie unique chez Pechiney

Pechiney est l'un des tout premiers groupes mondiaux d'aluminium et d'emballage. Il a mis en œuvre une stratégie volontariste de passage à l'euro :

- depuis le 1er janvier 1999 : la communication financière du groupe Pechiney est en euro ainsi que les comptes de la société mère. Par ailleurs, toutes les sociétés de Pechiney peuvent établir des relations commerciales en euros avec les clients et les fournisseurs qui le souhaitent.
- 1er semestre 2000 : l'ensemble des sociétés consolidées de Pechiney dans la zone euro basculent leurs comptabilités et contrôles de gestion à l'euro, avec effet rétroactif au 1er janvier. En parallèle, Pechiney met en place une politique de passage des flux (achats, ventes) en euros, notamment pour les flux intra-Groupe.
- 1er janvier 2002 au plus tard, la gestion des ressources humaines du Groupe Pechiney bascule à l'euro.



Portrait d'un ferronnier.

Le groupe a mis en place très tôt (1997) une structure dédiée, la Mission Euro Finance, pour organiser la transition vers l'euro. En mai 1999, la structure a été renforcée par une équipe de maîtrise d'œuvre dédiée à la bascule des systèmes d'information composée d'un chef de projet issu de Pechiney et de consultants de Cap Gemini. Cette équipe a structuré 12 projets dans l'ensemble du Groupe Pechiney, chacun responsable de la bascule de son système d'information. Les actions de la maîtrise d'œuvre centrale ont reposé sur les axes suivants : l'adaptation de la méthodologie Cap Gemini pour coller aux besoins de Pechiney; déploiement de la méthodologie sur les 12 projets; assistance à la mise en

place des outils de pilotage et de suivi des projets, la conduite centralisée des bascules pour les outils communs du groupe Pechiney (SAP, Prodstar), la sensibilisation et assistance pour la conversion des données "bureautiques"; par ailleurs, certains projets ont renforcé leurs équipes avec des consultants euro de Cap Gemini en assistance maîtrise d'œuvre et maîtrise d'ouvrage.

Les premières bascules réalisées en début d'année 2000 avec succès confirment le choix de la méthode de travail basée sur la complémentarité des équipes Pechiney et Cap Gemini.

IP Services network : Cap Gemini développe en partenariat avec Cisco un système complet de gestion de réseau de données pour Swisscom.

En 1999 Cap Gemini a fourni à Swisscom, le plus grand opérateur de télécommunications Suisse, un système destiné à gérer son réseau IP et à fournir une large gamme de services à ses clients (Interconnexion de réseaux locaux multi-sites par Réseau Privé Virtuel, accès Internet et Extranet). Basée sur une technologie Cisco, la solution conçue par Cap Gemini répond parfaitement aux attentes spécifiques de Swisscom en termes de suivi proactif des alarmes du réseau pour assurer la disponibilité et la performance des services. Elle permet à Swisscom d'offrir des niveaux de services très élevés en se différenciant des autres opérateurs.

JUIN

Un système d'information "Ressources Humaines" adapté à Hewlett-Packard et à Agilent Technologies

Le système d'information Ressources Humaines de Hewlett-Packard de la zone Europe couvre tous les aspects de la gestion des collaborateurs de Hewlett-Packard en Europe, Moyen-Orient, Afrique. Ce système gère aussi l'ensemble du process de recrutement interne et externe dans cette zone géographique. En mars 99, Hewlett-Packard a décidé de séparer ses activités "Test & Mesure" des activités "Informatique et Imagerie" pour donner naissance à la société Agilent Technologies, ceci afin de mobiliser Hewlett-Packard sur les opportunités que peuvent offrir Internet et le développement des services électroniques. Au sein de ces deux sociétés, désormais distinctes, la gestion des ressources humaines doit être conduite indépendamment et tenir compte d'un environnement propre à chacune d'elle, des applications et des données spécifiques liées à chaque métier. Cap Gemini a été choisi pour réaliser ce projet. En collaboration avec un spécialiste des ressources humaines de Hewlett-Packard, Cap Gemini a défini un plan de migration et identifié les solutions techniques adaptées aux enjeux de chaque société. La solution retenue par Agilent Technologies consiste

à dupliquer le noyau commun du système d'information ressources humaines de la région Europe de Hewlett-Packard. Le défi est de taille : cinq mois pour adapter l'application en distribuant l'ensemble des données conformément au transfert des collaborateurs d'une société vers l'autre tout en respectant les contraintes juridiques de chaque pays. L'équipe Cap Gemini a su répondre à la demande de Hewlett-Packard en étant très réactive, grâce à sa capacité à anticiper, en progressant en équipe pour livrer dans les délais imposés. La qualité des relations avec les équipes Hewlett-Packard a fortement contribué au succès de ce projet.

Imperial Tobacco Group – Projet d'automatisation de la force de vente avec Siebel

Imperial Tobacco Group PLC (ITG) est un fournisseur de tabac qui opère dans le monde entier. Intégré et international, le groupe fabrique et commercialise différentes sortes de cigarettes, de cigares, de tabac à rouler soi-même et de tabac pour pipe, ainsi que des papiers à cigarette. La stratégie d'ITG vise essentiellement à créer de la valeur ajoutée, un objectif que le groupe atteint grâce à une croissance tant interne qu'externe. Ses acquisitions récentes, notamment celles de Rizla et Van Nelle Tabak en Europe, ont engendré la nécessité de consolider les systèmes d'information sur la clientèle. Ayant hérité, d'une part, de plusieurs systèmes incompatibles pour gérer les informations sur les clients et le marché, et devant faire face, d'autre part, à une législation de plus en plus restrictive sur la publicité du tabac en Europe, le groupe a décidé de rechercher un seul et même progiciel capable de fournir une base homogène pour automatiser l'activité de la force de vente de l'ensemble de l'entreprise.

La version *Consumer Packaged Goods* du progiciel *Sales Enterprise* de Siebel a été sélectionnée. Cap Gemini a été choisi comme partenaire d'intégration d'ITG, compte tenu de son expérience en matière d'intégration de progiciels, deancements internationaux d'applications, de gestion de la relation client, ainsi que sa connaissance des produits Siebel et ses compétences de conseil dans le secteur des biens de consommation. En étroite collaboration avec les représentants d'ITG dans les différents pays européens impliqués, Cap Gemini a établi un cahier des charges commercial



Portrait d'un assassin au petit matin.

détaillé permettant de s'adapter à la façon dont la force de vente "terrain" allait travailler. Il s'est avéré indispensable de définir et de configurer un système central pour chaque pays, avec un minimum d'adaptations locales.

La phase initiale de conseil et de développement, avec une première mise en œuvre en Belgique début décembre 1999, a pris cinq mois et s'est effectuée dans les temps et les budgets impartis. Le lancement et la mise en service dans plusieurs autres pays européens, notamment aux Pays-Bas, en France, en Allemagne et au Royaume-Uni, sont prévus dans le courant de l'année 2000.

SEPTEMBRE

Mölnlycke s'équipe mondialement du système SAP R/3

Cap Gemini vient de signer avec Mölnlycke Health Care un contrat de mise en œuvre du logiciel SAP R/3 pour la gestion de ses opérations dans vingt pays. Partenaire informatique de Mölnlycke Health Care, Cap Gemini devient ainsi responsable de la mise en place, du lancement, du fonctionnement et de la maintenance du programme. Le contrat de collaboration se monte à près de 12 millions d'euros.

En décidant de changer la totalité de sa structure, Mölnlycke Health Care veut s'équiper de nouveaux systèmes de travail intégrant le partage de la gestion du service clientèle. Pour garantir un traitement de l'information à la fois efficace, rationnel et durable, l'entreprise a choisi d'équiper de systèmes SAP R/3 chacun des vingt pays où elle opère.

"Nous modifions en profondeur notre organisation et nos systèmes. Il est crucial pour nous de trouver une solution à long terme et nous sommes ravis d'avoir un partenaire mondial comme Cap Gemini. Ses collaborateurs travaillent de manière internationale et sont bien implantés en Suède", selon Mats Nilsson, CIO et CFO de Mölnlycke Health Care.

Le contrat dépasse la simple mise en place de SAP R/3. La première installation pilote sera achevée l'été prochain à Mölnlycke Health Care à Göteborg; ensuite, le système sera développé dans d'autres filiales.

Le cœur d'activité de Mölnlycke est la fabrication et la vente de produits jetables et stériles pour les interventions chirurgicales et les soins aux blessés. C'est une des premières entreprises sur ce marché en Europe qui possède son propre réseau commercial dans les pays où elle est implantée, dont l'Amérique du Nord.

OCTOBRE

Banco Espírito Santo

Banco Espírito Santo (BES), une des principales banques de réseau portugaises, a mené à bien son programme de passage à l'An 2000 dans les temps impartis, après avoir entièrement finalisé son programme. Cap Gemini a aidé BES et a coopéré avec cette dernière à de nombreux niveaux, notamment dans le cadre de la définition de sa stratégie et de la mise à niveau de ses applications existantes, de l'administration du réseau de fournisseurs, de la définition d'une stratégie globale de test pour l'entreprise et de la mise en œuvre d'un processus visant à éviter la recontamination des codes. Cap Gemini a travaillé pendant 18 mois avec BES, faisant intervenir une équipe de 30 consultants sur une douzaine de projets.

NOVEMBRE

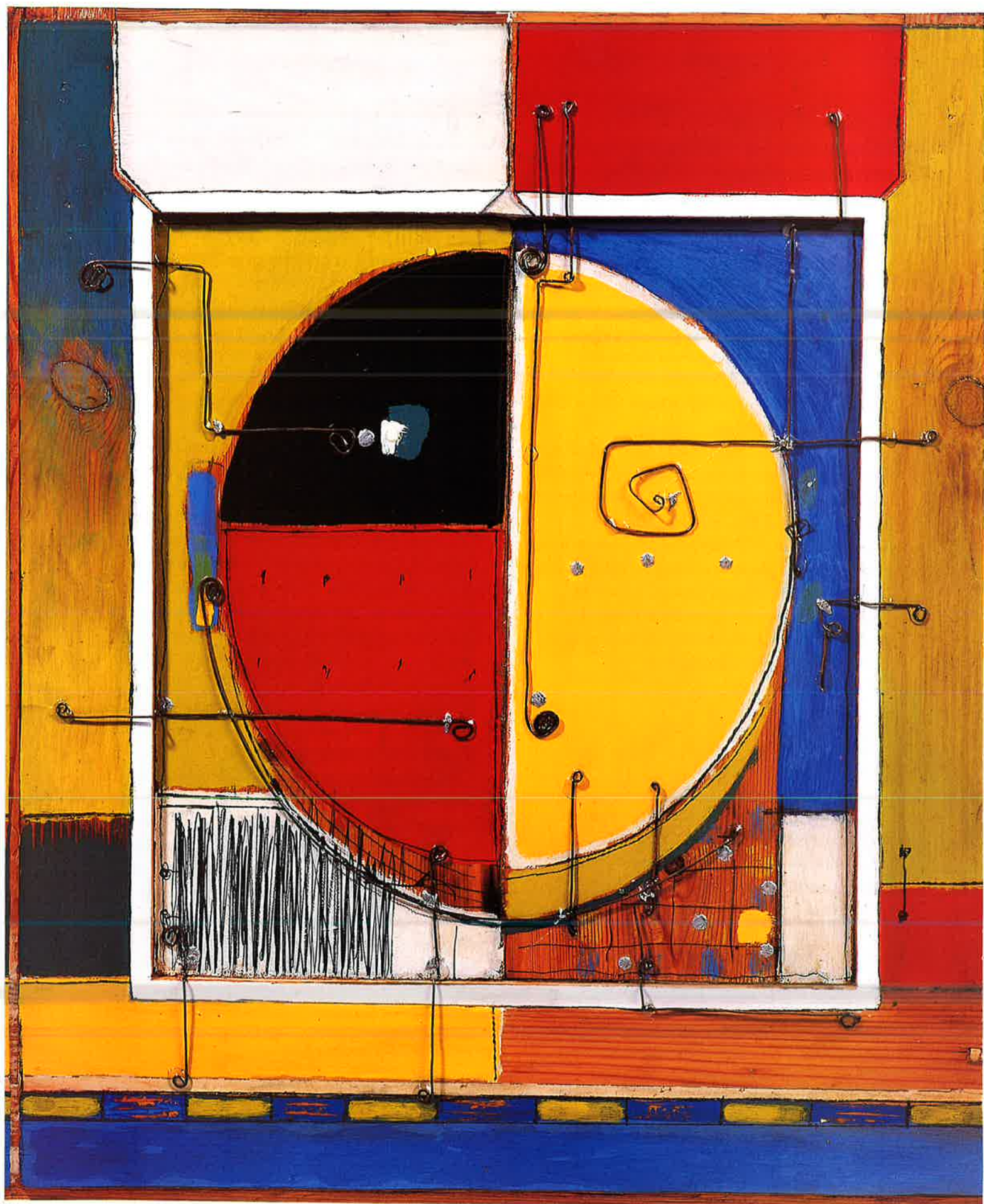
Cap Gemini équipe Dun & Bradstreet d'un service WAP

Vous désirez des renseignements sur la solvabilité d'une personne ou d'une entreprise en Suède? Rien de plus simple désormais : saisissez son numéro d'identité ou de registre du commerce sur votre téléphone mobile et lisez les renseignements sur le site web de Dun & Bradstreet! Cap Gemini est l'une des premières sociétés suédoises à avoir développé un service WAP (Wireless Application Protocol = Protocole d'application sans fil) opérationnel.

Lars Lindqvist, responsable marketing chez Dun & Bradstreet, confie : "Voici trois ans que nous travaillons avec Cap Gemini dans le domaine Internet. Ses compétences éprouvées sur le terrain et l'importance de ses spécialités Internet font de Cap Gemini le partenaire idéal pour travailler également sur des services WAP. Cette collaboration nous a permis de devenir l'une des premières entreprises de Suède capable de proposer des services WAP opérationnels à ses clients. A long terme, cela signifie que nous allons toucher davantage de clients."

Karl Andersson, conseiller chez Cap Gemini, poursuit : "Cap Gemini a décidé dès le début d'investir dans l'Internet et les services WAP".

Cap Gemini déploie ses services WAP sur un large front et fait partie du WAP Forum. Trois ans auparavant, pour Dun & Bradstreet, Cap Gemini avait mis en place le service Internet D&B Interactive dans des pays nordiques. Le système permettait aux clients d'utiliser le site Web pour obtenir des rapports sur les lignes de crédit des entreprises ou des particuliers. Depuis son lancement, le service attire un nombre croissant de clients. En même temps que Cap Gemini construisait ce service Web, il développait une infrastructure de base qui a facilité la migration vers les services WAP.



Portrait d'un internaute naviguant sur le ouaib : <http://perso.infonie.fr/sdeboey/>

Le Groupe Cap Gemini, leader européen du conseil en management et des services informatiques, réalise un chiffre d'affaires d'environ 28,2 milliards de francs (soit 4,3 milliards d'euros) et emploie plus de 39.000 personnes. Le Groupe est présent dans quinze pays d'Europe, aux Etats-Unis, en Asie, et en Afrique du Sud.

Pour plus d'informations : www.capgemini.com

Les métiers du Groupe

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

- *les aider à orienter et à gérer leur activité,*
- *mobiliser les personnes pour faire évoluer les structures,*
- *les conseiller, leur fournir les systèmes informatiques dont ils ont besoin, voire gérer ceux-ci pour leur compte,*
- *obtenir rapidement des résultats tangibles,*
- *assurer le passage vers la nouvelle économie.*

■ Services

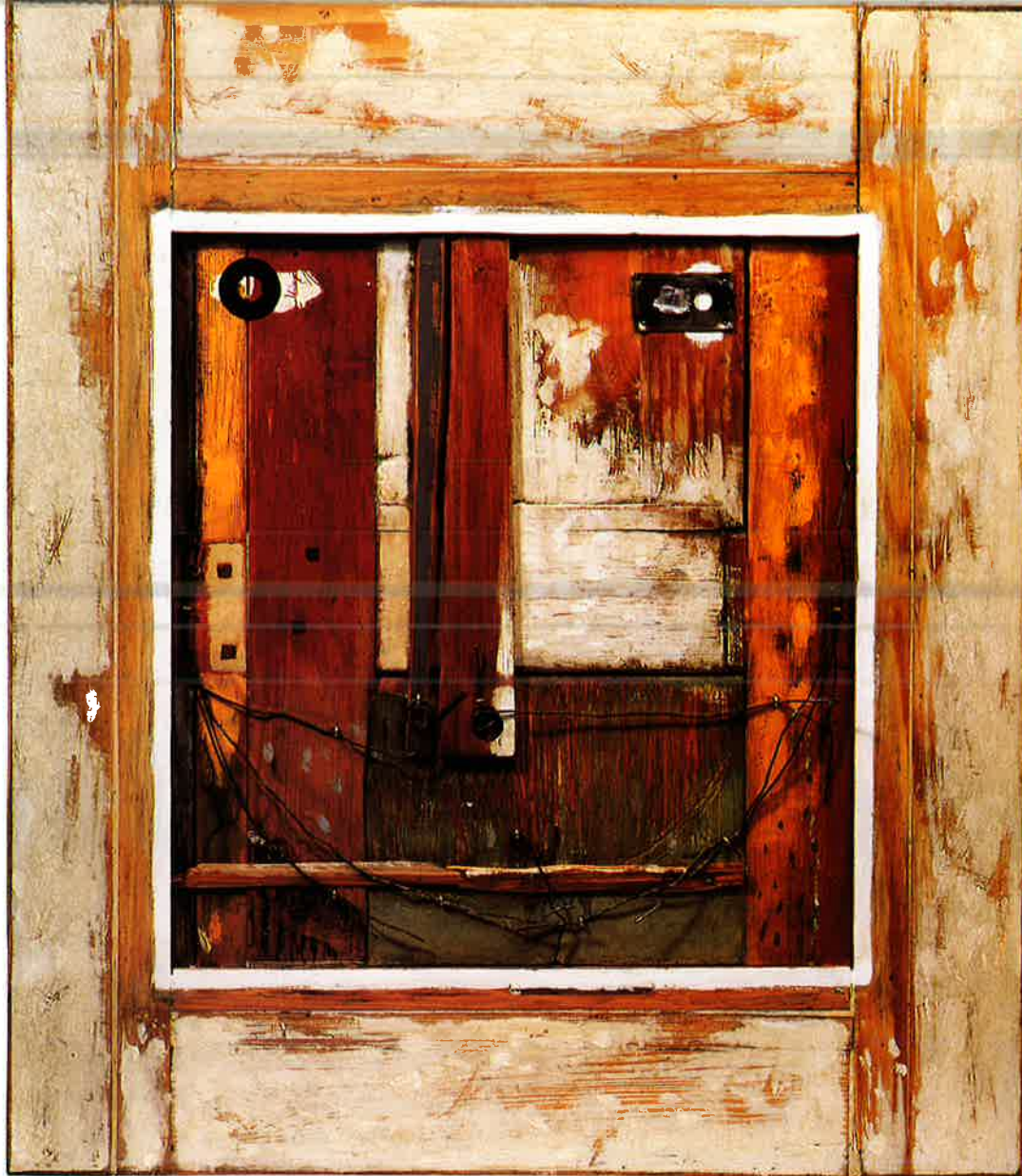
La nouvelle économie présente deux caractéristiques majeures : la désintermédiation des rapports économiques et la place centrale dévolue au client dans les stratégies des entreprises. Dans ce nouvel environnement en permanente transformation, le Groupe Cap Gemini est

aux côtés des entreprises afin d'assurer le passage vers la nouvelle économie à travers une offre de services complète et des méthodologies spécifiques (voir le détail de la stratégie e-business du Groupe en page 63). Avec pour objectif de délivrer des résultats concrets rapidement mesurables et d'accroître la compétitivité de ses clients.

Le conseil en management et en systèmes d'information

Les consultants du Groupe Cap Gemini contribuent à l'amélioration des performances de leurs clients grâce à leur expertise professionnelle, à leur connaissance et à leur expérience dans les domaines de la formulation des stratégies informatiques, d'optimisation des processus opérationnels et de la mise en place de solutions à la pointe des technologies.

Gemini Consulting, le bras armé du Groupe dans le domaine du conseil en management qui a été renforcé par la fusion de ses équipes avec celles du cabinet français Bossard en 1998, aide les entreprises à procéder aux adaptations rendues nécessaires par la vitesse d'évolution de leur marché, en faisant appel à l'ensemble de leurs ressources afin de formuler la stratégie, adapter les structures, faire évoluer les compétences et les produits.



Portrait au milieu des champs d'un enfant jouant avec un ballon gonflé à l'hélium dans la chaleur orageuse d'un mois de septembre.

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 ;
- 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 - Infogérance

La gestion des systèmes d'information répond au souci des clients de se concentrer sur leur métier et de réduire les dépenses destinées au bon fonctionnement et à la maintenance d'applications existantes. Le Groupe a développé une gamme de services correspondant précisément à cette préoccupation, et par laquelle il prend en charge la gestion de tout ou partie des ressources informatiques du client : maintenance applicative (Application Management-AM), gestion des matériels informatiques ou des réseaux en environnement distribué (Distributed Computing Services-DCS) enfin, gérance et optimisation des systèmes centralisés (Centralised Computing Services-CCS).

L'équipe de Direction

Directoire

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



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

Directeurs Opérationnels

Gemini Consulting	Tony Robinson
- SBA 1 (Etats-Unis)	Jean-Pierre Durant des Aulnois
- SBA 2 (Royaume-Uni, Irlande, Asie)	Mike Meyer
- SBA 3 (Pays Nordiques)	Maurice Abell
- SBA 4 (Bénélux)	Anders Skarin
- SBA 6 (France, Suisse, Autriche)	Berend Brix
- SBA 7 (Italie, Espagne, Portugal)	Jean Rochet
- GMU • Insurance	José Luis Gali
• Life Sciences	Steve Besselieu
• Telecoms & Media	Mike Standing
• Utilities	Alexandre Haeffner
- Contrôle des opérations	Colette Lewiner
	Chris van Breugel

Fonctions centrales

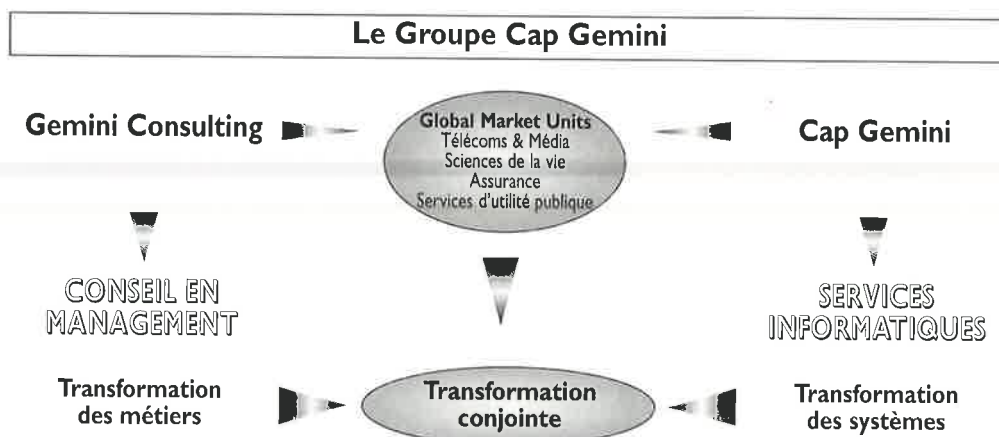
Direction Financière	Frédéric Lemoine
Risk Management	Hubert Giraud
Communication & Université Cap Gemini	Jacques Collin
Innovation et Nouvelles Technologies	Jean-Paul Figer
TSD (Transnational Sales & Delivery)	Eric Lutaud

Il est prévu de demander à l'Assemblée Générale des Actionnaires convoqués pour le 23 mai à Paris d'approuver une modification des statuts de la société Cap Gemini S.A. permettant de revenir à un mode de "gouvernance" avec Conseil d'Administration et Comité Exécutif. Sous réserve de cette approbation, il est également prévu que le premier sera présidé par Serge Kampf et le second par Geoff Unwin.

SBA = Strategic Business Area

GMU = Global Market Unit

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 et 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 constituent 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.

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 aujourd'hui plus du quart de l'activité du Groupe.

Répartition par ligne de services du chiffre d'affaires 1999 (4,31 milliards d'euros)

23%	Conseil
23%	Infogérance
24%	Intégration de Systèmes
27%	Développement de logiciels spécifiques
3%	Autres

Global Market Units

■ Télécom & Média

La longue expérience du Groupe Cap Gemini en matière de télécommunications est un atout stratégique lui permettant de cibler de nouveaux segments de marché.

Cap Gemini Telecoms & Media concentre ses efforts sur la Gestion de la Relation Client (CRM), la gestion administrative des comptes clients, l'efficacité de ses prestations de services, ainsi que sur l'infrastructure IP et l'Internet mobile. En 1999, cette GMU a multiplié les partenariats avec d'autres acteurs-clés de l'industrie, notamment avec Cisco, l'alliance Sun/Netscape, ainsi qu'avec les divisions Internet portable et mobile d'Oracle. Elle a également lancé de nouvelles offres de services répondant aux besoins des opérateurs de réseaux et des prestataires de services pour l'Internet fixe et mobile. Cap Gemini est membre actif du Forum WAP, l'entité organisatrice qui fait évoluer la nouvelle norme pour les communications WAP (Wireless Application Protocol) sur Internet destinées aux équipements portables.

En 1999, Cap Gemini Telecoms & Media a mené à bien l'exécution du contrat le plus important jamais signé par le Groupe, avec un opérateur mobile, StarHub de Singapour. Ce contrat porte sur la conception et la mise en œuvre d'un système de facturation, d'un centre d'appel, et de sous-systèmes "front et back-office" dans le cadre du lancement d'un nouvel opérateur.

Le Groupe a accru ses compétences dans le secteur des télécommunications en procédant à l'acquisition de la société américaine Beechwood en avril 1999 pour un montant d'environ deux cent millions de dollars. Cette société, qui a été créée il y a 11 ans et qui employait quatre cents salariés fin 1998, complète les compétences existantes de Cap Gemini dans les domaines de la gestion de la relation client et de la facturation, grâce à son savoir-faire approfondi en matière de services et d'administration de réseaux destinés aux prestataires de services de télécommunications. Parmi les principaux clients de la société, citons AT&T, Nynex, Bell Atlantic et GTE.

■ Sciences de la vie

Dans le secteur des Sciences de la Vie, la concentration se poursuit : les dix premières compagnies représentaient 44 % des parts du marché en 1999 contre 34 % il y a seulement trois ans auparavant. Le taux de croissance moyen de l'industrie s'accroît : de 6,6 % en 1996, il devrait passer, d'après les estimations, à 8 % dans les cinq prochaines années. La GMU Cap Gemini Life Sciences compte de nombreux clients, notamment Aventis, Lilly, Roche... L'entité enregistre une croissance nettement supérieure à celle du marché, surtout dans les domaines des ventes et du marketing, ainsi que de la productivité des processus de Recherche et Développement. L'impact de la révolution électronique commence à se faire sentir surtout dans deux domaines de l'industrie des sciences de la vie : l'optimisation des processus internes visant à réduire les coûts et le développement de nouvelles offres de services destinées à remettre le client au centre de leurs préoccupations. Cap Gemini Life Sciences est à la pointe en matière d'élaboration de nouvelles stratégies, collaborant de manière étroite avec ses clients sur des sujets tels que l'approvisionnement électronique, la chaîne logistique intégrée et la stratégie de réseau.

■ Assurance

Le terme "intensité" décrit bien, à lui seul, le changement radical que vit actuellement le secteur de l'assurance. Le marché est caractérisé par la forte pression exercée sur les marges, suite à la consolidation de l'industrie, à la mondialisation soutenue, aux canaux de distribution alternatifs écoulant des produits concurrents, à la sophistication accrue des clients, ainsi qu'aux exigences en matière de réglementation et de normalisation. De plus, le monde de l'assurance a pris une envergure véritablement planétaire profitant de l'avènement d'une devise européenne commune et du potentiel international généré par l'essor du commerce électronique.

Cap Gemini Insurance intervient à l'échelle mondiale et mobilise les spécialistes du Groupe, leur connaissance approfondie du secteur avec des compétences de conseil en technologie et en gestion pour développer et proposer des services et des solutions utiles et éprouvées.

Constatant que les leaders du marché disposent d'une implantation mondiale forte, le Groupe a étendu et intégré plus étroitement ses opérations internationales



Portrait d'un musicien.

pour proposer des services à l'échelon local, national et international, mais aussi pour s'adapter rapidement aux différents changements de réglementation. En 1999, forte d'un taux de croissance annuel de 14 %, l'industrie de l'assurance représentait 8 % des revenus du Groupe.

■ Cap Gemini Utilities

Dans un environnement de plus en plus concurrentiel, le secteur de l'énergie doit s'employer à être chaque jour plus efficace. Cet objectif, nouveau dans plusieurs pays européens où la déréglementation ne s'est engagée que l'an dernier, passe par une meilleure maîtrise des coûts, mais aussi par le développement de nouvelles offres de produits et services et le renouvellement des stratégies de positionnement de l'entreprise, tant sur son marché local qu'à l'international.

Cap Gemini Utilities intervient en tant que conseil en management et prestataire de services informatiques dans les secteurs de l'électricité, du gaz et de l'eau en Europe et aux Etats-Unis. Le Groupe les assiste dans leurs différents métiers, qu'il s'agisse de la génération, de la transmission, de la distribution, ou de la vente en gros ou au détail, et quels que soient les services concernés - électricité, gaz, eau, collecte des déchets, services multiples.

Avec plus de 1 500 consultants intervenant sur des projets dans le secteur de l'énergie en Europe et aux Etats-Unis, entièrement dédiée à cette industrie en pleine mutation, Cap Gemini Utilities aide les grandes entreprises mondiales à exploiter la richesse des informations et à tirer parti de l'impact de l'Internet et du commerce électronique sur l'industrie, les aidant ainsi à réaliser les meilleures performances.

Centres d'Excellence

■ Finance

Dans le monde bancaire, les nouvelles opportunités tiennent aux possibilités de développement qu'apportent les progrès des technologies et l'accélération de la réduction du coût unitaire du traitement, du stockage et de la transmission de l'information. Il en résulte une remise en cause profonde des modèles économiques et d'organisation - jusque-là axés autour de réseaux d'agence et d'une gamme de produits - pour privilégier le service donné au client.

Les banques concentrent leurs efforts et la fourniture de services personnalisés au travers de toutes sortes de canaux directs intégrés. En parallèle, tous les acteurs doivent progressivement prendre conscience de l'importance du coût, de la rapidité et de l'efficacité des processus de "back office". Cet aspect est d'autant plus important que les banques sont de plus en plus soumises au regard critique des consommateurs et du régulateur qui cherchent à s'assurer qu'elles proposent bien le meilleur service au meilleur prix. Une fois de plus, c'est l'informatique qui permet d'atteindre ces objectifs cruciaux. Enfin, le déploiement des technologies de l'information continue à jouer un rôle fondamental en abaissant le ticket d'entrée pour les nouveaux entrants et en offrant aux acteurs existants la possibilité de réaliser des économies et des synergies au travers de fusions et d'acquisitions.

Fort des changements induits dans le secteur bancaire par l'informatique, Cap Gemini a enrichi sa gamme de services pour aider ses clients bancaires à élaborer et à mettre en œuvre des stratégies concurrentielles visant à la gestion de la relation client (CRM), à l'amélioration de traitement administratif (STP), et à l'accompagnement d'opérations de fusions...

■ Transport & Tourisme

Depuis plusieurs années déjà, l'industrie du transport, du voyage et du tourisme est secouée par la révolution Internet. Vingt-cinq pour cent de toutes les transactions sur Internet sont liées au voyage et environ 8 % de toutes les réservations se font sur le net. D'après les prévisions, ce chiffre devrait passer à plus de 20 % dans les trois prochaines années. Ce phénomène stimule la création de nouvelles sociétés de services de transport et de tourisme et donne à d'autres sociétés à forte notoriété l'opportunité d'intégrer le transport et le tourisme dans leur offre globale de produits.

Cap Gemini aide les entreprises de ce secteur à réévaluer leurs stratégies de distribution en fonction de ces nouveaux segments de clientèle, des méthodes modernes de gestion de la relation client et naturellement des perspectives du commerce électronique. Pour être le plus efficace possible, le Groupe a noué des relations stratégiques avec de nombreux acteurs-clés dans les domaines de la haute technologie, du tourisme et du transport. D'après le Conseil mondial du transport et du voyage, le marché du tourisme et du transport représente



*Portrait d'homobabilis fou amoureux transi
sur fond de coucher de soleil avec un sourire et une petite fleur.*

actuellement 4 % du PIB des pays européens et 7 % du PIB des Etats-Unis. Les dépenses réalisées dans l'industrie du transport et du tourisme devraient doubler dans les dix années à venir, passant de 3,6 billions de dollars en 1996 à 7,1 billions en 2006, ce qui représente 10 % de tous les emplois ainsi que plus de 10 % du PIB mondial. Les investissements informatiques mondiaux devraient atteindre environ

111 milliards de dollars en l'an 2000 – dont 70 % générés par l'Europe de l'Ouest et les Etats-Unis. Dans ce marché en plein essor, le Centre d'Excellence Transport & Tourisme de Cap Gemini a aidé et conseillé plus de 150 entreprises dans le monde. Parmi ses références figurent la SNCF, Virgin Trains, CSX, TSE, Europcar, Thomson Travel Group, NMBS-SNCB et SMART.

■ Automobile

Présent depuis longtemps dans ce secteur, le Groupe a vu ses activités y prendre en 1999 une nouvelle dimension, notamment marquée par la signature d'importants contrats avec General Motors et le fait d'être retenu comme intégrateur d'applications pour PSA. D'autres contrats importants ont été remportés par la suite, notamment avec Toyota, New Holland (Fiat), Renault ou avec Saab qui nous a confié tout récemment la réalisation d'un grand projet Internet de gestion de pièces détachées. Toutes les prévisions indiquent que d'ici 2005, il ne restera plus que six constructeurs automobiles dans le monde. Les risques de surcapacité, la concurrence mondiale et l'envolée des coûts de développement incitent les constructeurs automobiles à chercher d'autres moyens de réduire les coûts et de doper leur productivité, à l'instar des mégafusions de ces dernières années (Daimler/Chrysler, Renault/Nissan, Ford/Volvo).

Dans le domaine de l'approvisionnement, la nécessité de répondre à la demande croissante de personnalisation des véhicules, accélère la recherche du concept dit de "la voiture fabriquée en trois jours". En 1999, nous avons conçu et développé la base d'une solution de chaîne logistique pour l'entreprise automobile du futur, grâce à notre savoir-faire IDT (Internet-Derived Technology) et à nos compétences dans le domaine des solutions intégrées de planification avancée.

Dans le domaine de la gestion de la relation client, les constructeurs d'automobiles cherchent des solutions leur permettant de réduire les coûts de distribution, de vente au détail et de marketing qui entrent pour plus d'un tiers dans le prix de revient d'une voiture. Les solutions CRM, qui ont été spécialement adaptées au secteur automobile, sont destinées à atteindre cet objectif et à apporter un service nettement plus personnalisé et plus complet au consommateur.

En mettant en place une coordination mondiale de ses compétences et de ses activités, comme en témoigne l'organisation de l'"Automotive Directors Forum", Cap Gemini confirme son intérêt pour le secteur où il a connu une croissance de ses activités de plus de 60 % en 1999.

■ Grande Distribution


A l'échelle mondiale, plus de 1 000 consultants de Cap Gemini interviennent dans le commerce et la distribution. Le Centre d'Excellence Grande Distribution situé à Utrecht, aux Pays-Bas, couvre les marchés de grande consommation, le commerce de détail et la grande distribution.

Tous les segments sont directement touchés par l'arrivée du commerce électronique. Le télé-achat s'est développé comme une alternative aux points de vente traditionnels des détaillants. Les producteurs cherchent activement à découpler l'impact de la notoriété de leur marque au travers d'un concept d'achat virtuel. Et les logisticiens souhaitent exploiter au maximum le gisement de croissance lié à l'afflux de livraisons à domicile générées par les commandes sur le Web. Dans ce secteur, le processus de concentration des entreprises s'est poursuivi. L'impact de cette tendance sur le marché du courrier, des livraisons express et de la logistique a été exceptionnel. "Acheter ou être acheté", tel semble être le principal sujet de préoccupation des conseils d'administration. Les nouveaux conglomerats sont confrontés à des problèmes tels que l'harmonisation des processus de gestion, le changement de culture d'entreprise et l'intégration technique. Cap Gemini est au cœur de ces évolutions : sa maîtrise des aspects stratégiques et opérationnels, son expertise de la conduite du changement et son portefeuille de solutions personnalisées en font un partenaire-clé pour les principales entreprises de ce secteur.



Portrait d'un samouraï vingt minutes avant le combat.

Stratégie e-business



Cap Gemini est déjà un des leaders de l'e-business avec plus de 150 projets en cours dans différentes régions du monde où des milliers de consultants et de professionnels de haut niveau sont chargés de les réaliser. Parmi nos clients dans ce domaine citons Statoil (Norvège), Virgin Trains (Grande-Bretagne), BNP (France), ABN Amro (Pays-Bas), Systembolaget (Suède).

Environ 40 % du chiffre d'affaires du conseil devrait comprendre une composante "e" d'ici trois à cinq ans, et rapidement, cette proportion atteindra 100%. Toutefois, les succès remportés jusqu'à présent ne suffisent pas à assurer au Groupe une position de leadership dans ce marché. Cap Gemini a donc décidé d'agir vite. Pour répondre au besoin du marché, il a été décidé de lancer une unité dédiée à l'e-business, l'E-Business Unit (EBU). Son objectif est d'aider le Groupe à se propulser sur un marché en rapide changement, qui offre des perspectives passionnantes. Il devra lui permettre de devenir un "poids lourd" sur ce marché grâce à la richesse de ses ressources et à l'étendue de son champ opérationnel.

La création de l'EBU reflète la stratégie de Cap Gemini qui vise à s'assurer une présence solide dans le commerce électronique aussi rapidement que possible en utilisant cette entité pour renforcer sa position au cœur du marché. Cette stratégie comporte deux volets : d'une part, l'implication de l'ensemble du Groupe vers laquelle doivent tendre tous les efforts, et d'autre part, la création d'une entité spécialisée, destinée à battre les entreprises Internet "pures" sur leur propre terrain.

En réalité, l'EBU ressemble en tous points à une "start-up" en commerce électronique : elle se veut innovante, créative et inventive, dans la meilleure tradition des sociétés Internet. En même temps, elle disposera d'un gisement de savoir-faire de Cap Gemini, de son esprit entrepreneurial, de ses normes et méthodes de production et des compétences propres à une grande entreprise internationale. Cap Gemini créera ainsi un nouveau type de société spécialisée dans le commerce électronique, bien positionnée pour relever le défi du futur.

La stratégie de Cap Gemini dans le commerce électronique a été conçue pour atteindre les objectifs suivants :

- développer des stratégies e-business qui permettent aux clients de tirer un maximum de profit de l'économie de réseau ;
- intégrer les idées stratégiques, les compétences autour de l'Internet, les capacités de conduite du changement et le développement d'architectures technologiques ;
- livrer des plates-formes éprouvées et adaptées aux besoins des clients pour une mise en place rapide ;
- participer à des contrats et à des accords de partenariat globaux.

L'EBU, opérationnelle depuis le 3 janvier 2000 et dirigée par Laurent Sibille et Bob Scott (chargé du marketing et des alliances), comprend plus de 1000 collaborateurs, nombre qui devrait doubler d'ici la fin de l'année. Le lancement de cette unité, qui a une taille suffisante pour s'imposer, tout en étant assez petite pour pouvoir se concentrer sur des offres spécifiques et des activités qui forment la véritable force du Groupe, est un exemple de ce que Cap Gemini a l'ambition d'être : une entreprise audacieuse, réactive et véritablement globale.



Portrait amer d'un marchand phénicien en Egypte.

Présentation du Groupe

Quelques-unes des offres de services du Groupe

■ Réseaux logistiques (Supply Networks) : le commerce électronique à portée de main

Les entreprises ayant ouvert des sites de commerce électronique ou élaboré de nouvelles manières de gérer leurs relations client (CRM) ont pu constater que ces

nouveaux canaux généraient des tensions supplémentaires sur leurs chaînes d'approvisionnement : en facilitant la personnalisation de l'offre, ils rendent la demande plus difficile à satisfaire. Pour développer ces deux atouts, célérité et personnalisation, les entreprises

réalisent qu'elles doivent améliorer leur organisation afin de répondre mieux et plus vite aux flux qu'elles créent. La plupart des entreprises considèrent que leur réseau logistique commence avec leurs fournisseurs directs pour s'achever au consommateur final. Modifier cette conception nécessite la prise en considération d'un réseau plus global d'intervenants qui contribuent chacun à fournir le produit : ce réseau part des fournisseurs pour s'achever au client final. Il convient également de modifier la notion de produit pour prendre en compte la totalité des services nécessaires permettant à ce produit d'être utilisé par le client final. Pour commercialiser un ordinateur, il faut ajouter des périphériques, des logiciels de maintenance et de services d'aide, sans oublier le financement. De la même manière, une automobile ne peut être vendue sans les révisions, l'assurance, le financement, de l'essence et une assistance routière. De ce point de vue, le réseau est beaucoup plus large qu'on ne l'imagine dans l'approche classique, et la coordination et l'efficacité des réseaux mondiaux font véritablement la différence.

Cap Gemini a élaboré une offre de services complète pour aider les entreprises à s'attaquer à la gestion de leurs réseaux logistiques. Notre offre intègre la gestion de la demande (Demand Management), l'approvisionnement électronique (e-procurement), le fonctionnement des mécanismes d'achat et de vente, les procédures de coopération, l'utilisation du support électronique (e-fulfillment) pour dérouler ce processus. De l'approvisionnement stratégique jusqu'à la mise en œuvre d'applications d'achat, l'offre e-procurement permet aux clients de Cap Gemini de tirer le meilleur parti des technologies du Web et de dégager rapidement d'excellents retours sur investissements. Cap Gemini a également développé une méthodologie d'action dans ce tout nouveau secteur. Le marché électronique (e-marketplace) est une nouvelle forme d'intermédiaire de commerce électronique d'entreprise à entreprise qui permet aux acheteurs et aux vendeurs de se rencontrer et de coordonner leurs activités de Supply Chain grâce au Web. Ce nouveau segment de marché est promis à un développement rapide – 100 % de croissance – en l'an 2000.

Cap Gemini exploite un réseau de Centres d'Excellence Supply Networks d'envergure mondiale. Le Groupe participe également à un programme de méthodologie dénommé SCOR (Supply Chain Operation Reference). En collaboration étroite avec les

constructeurs les plus réputés – Manugistics, SAP, i2 Technologies, etc. – nos spécialistes contribuent également à la mise en place et à l'intégration de progiciels extrêmement pointus en matière de gestion des Supply Chains. De la même manière, notre Groupe a conclu avec Oracle de nouvelles alliances dans le secteur du e-procurement, et avec Descartes dans le e-fulfillment.

L'offre Supply Networks de Cap Gemini commercialisée sous l'appellation Supply Networks a quatre principales composantes : Business Process Transformation, Packages Implementation, Capabilities Development et ISM. Cette offre s'appuie sur les références acquises dans toutes les parties du monde où le groupe est représenté avec des clients comme Corus, General Motors, Exel, Modulex (Lego) et Merial.

Notre croissance – 50 % au cours de l'année 1999 – prouve le succès de notre approche et de notre connaissance des réseaux logistiques. Les Centres d'Excellence Supply Networks sont des outils essentiels à la coordination de ce déploiement. En 2000, le développement de ce secteur devrait continuer à connaître une croissance forte, et plus particulièrement dans le domaine du e-procurement.

■ La gestion de la relation clients (CRM)

Chaque entreprise cherche aujourd'hui à fidéliser ses clients les plus exigeants et les mieux informés ; à personnaliser les relations avec eux en multipliant les circuits de communication ; et à satisfaire leurs attentes. Par ailleurs, les paradigmes du marketing et de la vente ont subi de profonds changements : depuis une dizaine d'années, l'accent est mis sur une stratégie plus individualisée dite du "one to one". La mise en œuvre efficace de cette stratégie, à travers l'offre Customer Relationship Management (CRM) de Cap Gemini cherche à "établir des relations durables avec des clients rentables". Elle est structurée en quatre champs d'action interdépendants :

- **Connaître**, c'est-à-dire comprendre son marché et ses clients.
- **Cibler**, c'est-à-dire élaborer des propositions attrayantes fondées sur des produits, services et circuits de distribution parfaitement adaptés à la diversité de la clientèle.
- **Vendre**, c'est-à-dire conquérir de nouveaux clients en

livrant les produits et services qui répondent à leurs besoins particuliers.

- **Servir**, c'est-à-dire retenir les clients en ayant le souci de les servir et en maintenant un niveau élevé de qualité de service.

Mais le défi le plus important à relever consiste à faire migrer l'entreprise d'une approche statique centrée sur la technologie vers une approche fortement orientée "organisation et processus".

L'offre CRM du Groupe Cap Gemini tire parti de l'alliance des compétences des consultants en management pour la mise en œuvre d'une solution complète adaptée aux particularités de chaque entreprise.

■ Les progiciels de gestion intégrée d'entreprise (ERP)

Dans les années 90, Cap Gemini a renforcé sa position sur le marché des programmes intégrés de grande envergure, en supportant les fonctions d'infrastructure de gestion de ses clients. En 1999 (tout comme les années passées), Cap Gemini a enregistré une progression de ses revenus dans ce segment grâce à sa capacité de réponse aux besoins des clients, à sa connaissance approfondie des marchés verticaux, à ses alliances avec des éditeurs d'applications-clés et à sa capacité de gestion de projets dans toutes les zones géographiques.

Le nombre de consultants de Cap Gemini dédiés à l'ERP a augmenté, passant à environ 3 500 employés.

En 1999, le marché ERP a connu de profonds changements :

- des taux de croissance plus faibles pour l'ERP stricto sensu (domaines d'infrastructure de gestion), compte tenu de la priorité accordée à la résolution des problèmes de passage à l'an 2000 ;
- la migration des processus de l'entreprise et des solutions informatiques vers l'Internet ;
- l'importance croissante des services consécutifs à la mise en œuvre, visant à optimiser la solution et à améliorer l'administration/ l'externalisation de l'informatique.

Alors que les sociétés s'apprêtent à entrer dans le nouveau millénaire, l'ERP est considéré comme l'un des "éléments constitutifs" majeurs de l'économie de réseau.

En réponse à la demande croissante, le Groupe a lancé avec succès deux nouvelles offres de services :

- **l'efficacité d'entreprise (Enterprise Effectiveness)** –

Cette offre permet aux clients d'améliorer leurs performances de façon significative et mesurable pour les actionnaires grâce à l'apport des progiciels de gestion intégrée, en optimisant la solution, en répondant aux besoins complémentaires et en mettant en œuvre les améliorations nécessaires ;

- **le pilotage de systèmes intégrés de gestion (Enterprise Solution Management)** – Cette offre permet aux clients d'accroître la valeur de l'externalisation stratégique et de maximiser le retour sur investissement, en prenant en charge les utilisateurs et en s'assurant que tous les ajustements, les mises à jour, etc. se font bien dans les temps et les budgets impartis, tout au long du cycle de vie de la solution ERP.

Au cours des deux prochaines années, le marché va rechercher des solutions ERP compatibles avec l'euro. Pour s'adapter à cette tendance, les clients vont avoir besoin (tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'UEM) de mises à jour des versions des fournisseurs et devront bien planifier les conversions en euro. Grâce à son savoir-faire approfondi dans les deux domaines, à savoir les solutions ERP et l'UEM/l'euro, Cap Gemini est bien placé pour accompagner ses clients dans le cadre de ces projets de migration vers l'univers du commerce électronique.

■ Gestion des applications (AM)

Fort d'une part de marché de 15 % en Europe* et d'un chiffre d'affaires de plus de 450 millions d'euros réalisé dans la gestion d'applications en 1999, Cap Gemini est le leader européen dans le domaine de l'externalisation d'applications.

La gestion des applications est primordiale compte tenu des pressions de toute nature qui s'exercent sur l'environnement applicatif de l'entreprise. Cela explique pourquoi la gestion externalisée du patrimoine applicatif attire de plus en plus d'entreprises qui y voient un moyen d'obtenir plus de rapidité, d'économies et de performances.

L'offre Cap Gemini constitue une véritable alternative. Recentrage, revitalisation, visibilité et contrôle sont au cœur de cette stratégie alternative.

- **Le recentrage** a pour but de mettre les portefeuilles d'applications des clients en phase avec l'évolution et le changement de leurs activités,

- **la revitalisation** cible la productivité, l'efficacité et les performances des services applicatifs de nos clients,

* Source : Etude PAC sur la Gestion des Applications -1999

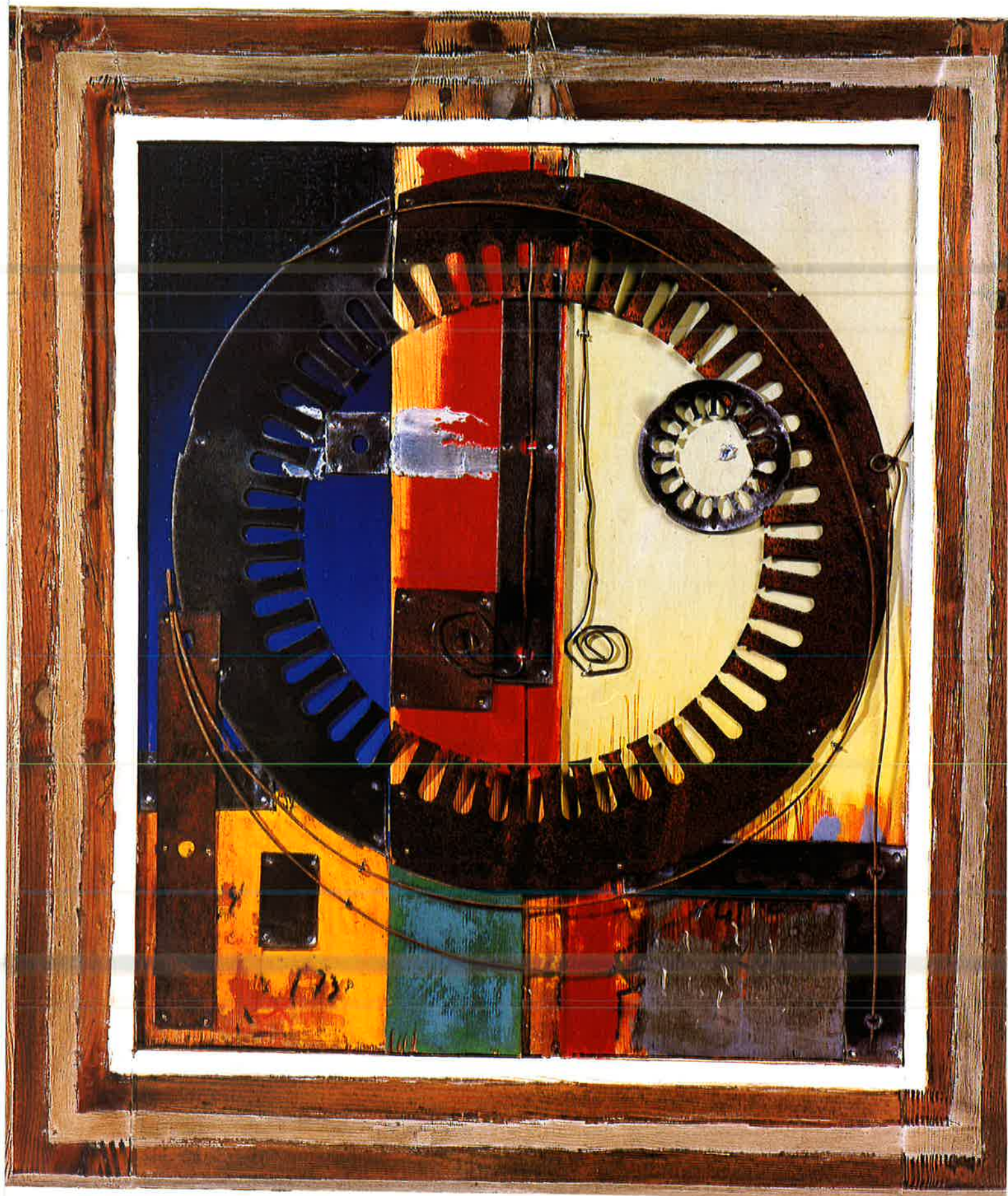


Portrait d'un charpentier mexicain.

- la visibilité et le contrôle des coûts et des services d'applications.

Les services AM sont fournis depuis un réseau mondial de centres AMSC (Applications Management Service Centers). Ils couvrent l'industrialisation, l'automatisation et la mutualisation. Les résultats sont probants pour nos clients : économies d'échelle,

évolutivité, flexibilité accrue et une plus grande fiabilité de services. Ce modèle de prestation AM, novateur et unique en son genre, permet aux clients de s'adapter avec rapidité aux changements auxquels ils sont exposés, tout en réduisant les risques encourus. Il s'agit de la meilleure opportunité actuellement proposée pour améliorer les services et réduire les coûts.



Portrait d'un enfant sage partant à la guerre.

■ La Gestion de Connaissances appliquée (Applied Knowledge Management - AKM)

L'offre AKM est destinée aux entreprises désireuses de tirer parti de nouvelles sources de croissance et de valeur ajoutée, via la gestion organisée, coordonnée et opérationnelle des connaissances et du savoir-faire accumulé par leurs salariés.

Cet ensemble de solutions aide les organisations et leurs collaborateurs à optimiser l'exécution de leurs tâches de routine, à accroître leurs activités, à détecter plus rapidement de nouvelles opportunités et à saisir et à les analyser de façon plus créative.

L'approche de Cap Gemini vise à :

- **inciter les individus à communiquer** de façon plus rapide, plus efficace et mieux organisée, en utilisant les outils Internet tels que le courrier électronique, la gestion électronique de processus, le bureau virtuel, etc. ;
- **favoriser le partage des informations entre les équipes internes et celles des partenaires extérieurs** en utilisant de nouvelles ressources telles que l'Intranet et l'Extranet (serveurs de connaissances, moteurs de recherche, portails, logiciels de productivité de groupe, annuaires, etc.) ;
- **gérer et diffuser des informations destinées aux "clients" internes à la société** en utilisant des outils Internet et Extranet tels que les catalogues électroniques, les "data warehouses", les systèmes multimédias, etc.

Grâce à sa vaste expérience en matière de gestion des connaissances et de technologie de l'information, le Groupe Cap Gemini est à même d'offrir des solutions AKM adaptées à chaque entreprise et à leurs besoins spécifiques en matière de changement.

■ euroTRANSFORMATION Services

L'euro a fêté son premier anniversaire et la date butoir de la transition définitive à la nouvelle monnaie approche.

Les entreprises et les administrations des onze pays concernés ont fait de la devise européenne leur priorité absolue pour les dix-huit prochains mois. Il ne serait pas prudent pour les entreprises de mésestimer les efforts et les ressources qu'elles doivent y consacrer : à elle seule, l'échéance de la première étape de la transition, le 31 décembre 1999, a eu des répercussions impressionnantes sur les services financiers, alors qu'une petite moitié seulement des conversions en euro était réalisée.

Le plus difficile reste encore à venir, qu'il s'agisse d'adapter les processus d'entreprise à ce nouveau marché de 300 millions de consommateurs, ou d'opérer les modifications techniques nécessaires pour que les systèmes informatiques reconnaissent l'euro comme la nouvelle unité de compte. La seconde étape, qui doit être achevée au 31 décembre 2001, affectera chaque entreprise de tous les pays de la zone euro.

Dès le début, Cap Gemini a conseillé à ses clients de s'atteler à la tâche au plus tôt. Pour de nombreuses sociétés, le passage à l'euro constitue une transformation majeure qui affecte l'intégralité de leurs fonctions. Par ailleurs, il n'est pas exclu d'assister, dès le début de l'année 2001, à une raréfaction des expertises disponibles dans ce domaine.

Si la mise à niveau des systèmes informatiques reste un élément significatif des programmes de transformation, il convient de garder à l'esprit que – à la différence du bogue de l'an 2000 – l'objectif n'est pas ici d'éliminer un problème technique mais de s'adapter à une modification profonde de marché. À compter de 2002, les pays de la zone euro devraient connaître une intense redistribution des cartes. Les fusions et les acquisitions se sont jusqu'à présent limitées aux frontières nationales. Nous estimons qu'elles prendront une dimension intra-européenne toujours croissante à mesure que l'euro s'imposera comme la monnaie unique de 300 millions de personnes.

Enfin, et ce n'est pas sa moindre conséquence, l'euro éliminera les multiples opérations de conversion monétaire qui constituent, aujourd'hui encore, autant d'obstacles au commerce électronique dissuadant certains d'acheter à l'étranger et d'autres d'ouvrir des sites pour vendre leurs produits. Ensemble, l'Internet, le commerce électronique et l'euro feront subir une pression de plus en plus forte aux entreprises pour qu'elles uniformisent leur tarification sur l'échiquier européen.

Depuis 1995, le Groupe Cap Gemini aide les entreprises à s'adapter à l'euro et a réalisé plus de cinquante projets. En 1999, les analystes du Gartner Group ont distingué la compétence euro du Groupe Cap Gemini en mettant en exergue sa vision mondiale, la complétude de ses services et l'ancienneté de l'expérience acquise.



Portrait d'un mathématicien.

États financiers consolidés

Ces informations financières résumées sont extraites du "Rapport Financier" encarté dans le présent document.

Comptes de résultats consolidés simplifiés pour les exercices clos les 31 décembre 1997, 1998 et 1999			
(en millions d'euros)	1997	1998	1999
Produits d'exploitation	3 076	3 955	4 310
Résultat d'exploitation	250	406	469
Résultat net (part du Groupe)			
avant amortissement des écarts d'acquisition	145	218	294
Résultat net (part du Groupe)	116	188	266
dont dividende distribué	33	58	78 ^(*)
Rentabilité nette	3,8%	4,8%	6,2%
- Nombre d'actions au 31 décembre	61 198 877	69 130 658	77 945 108
- Résultat net (part du Groupe)			
rapporté au nombre d'actions (en euros)			
* avant amortissement des écarts d'acquisition	2,37	3,15	3,77
* après amortissement des écarts d'acquisition	1,90	2,73	3,41

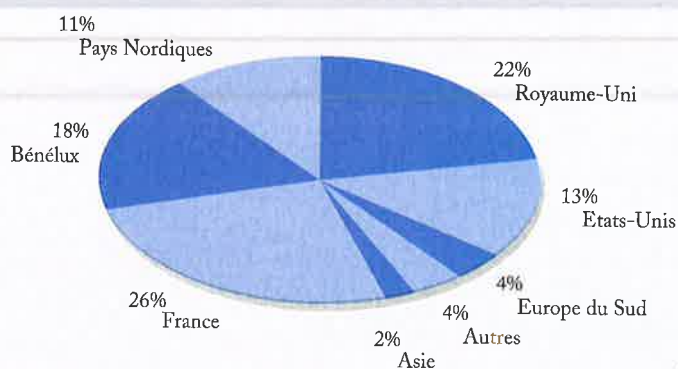
* Proposé à l'Assemblée Générale des Actionnaires du 23 mai 2000

	1997	1998	1999
Effectifs			
Effectifs moyens de l'exercice	28 059	34 606	39 210
Nombre total de collaborateurs au 31 décembre	31 094	38 341	39 626
dont consultants et ingénieurs	26 616	32 855	33 944

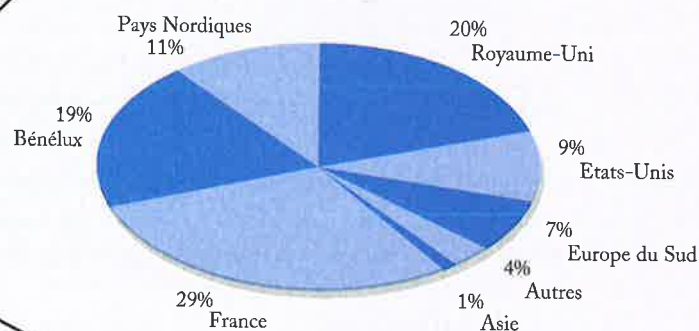
Bilans consolidés simplifiés aux 31 décembre 1997, 1998 et 1999			
(en millions d'euros)	1997	1998	1999
Actif			
Immobilisations incorporelles	1 333	1 281	1 589
Autres immobilisations	342	342	361
Total de l'actif immobilisé	1 675	1 623	1 950
Créances d'exploitation (net)	809	941	1 063
Autres actifs circulants	447	1 124	924
Total de l'actif	2 931	3 688	3 937
Passif			
Situation nette de l'ensemble consolidé	1 565	2 248	2 638
Passif à long terme	551	278	238
Passif à court terme	815	1 162	1 061
Total du passif	2 931	3 688	3 937
Trésorerie nette /(endettement net)	(249)	577	508

Analyse de l'activité

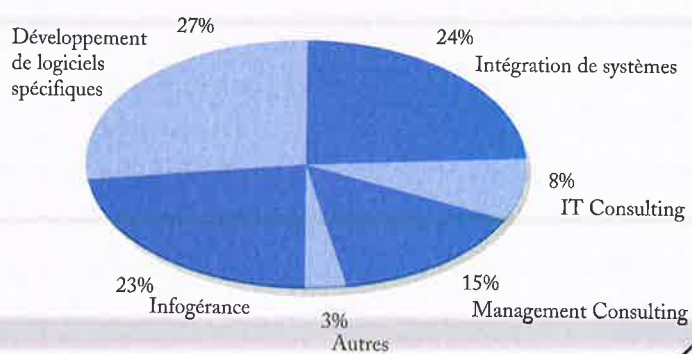
Répartition par pays et toutes activités confondues
du chiffre d'affaires 1999



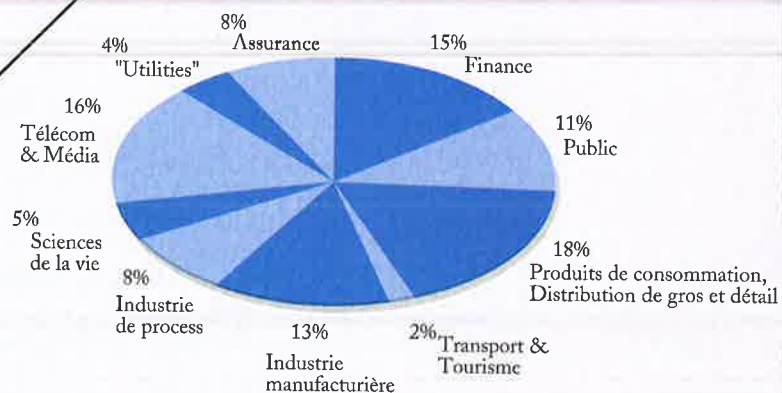
Répartition des effectifs par pays
au 31 décembre 1999 (39 626 collaborateurs)



Répartition par ligne de services
du chiffre d'affaires 1999



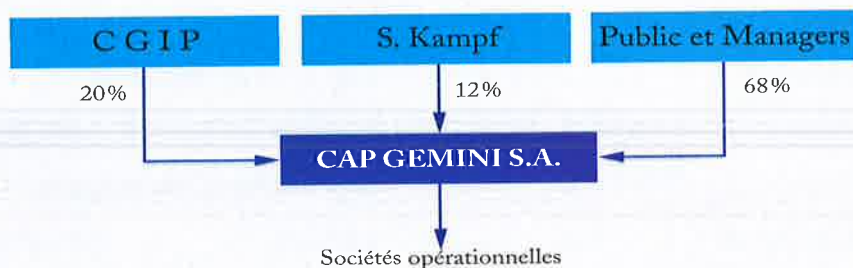
Répartition par secteur d'activité
du chiffre d'affaires 1999



Panorama boursier

Répartition du Capital au 31 décembre 1999

après l'augmentation de capital d'août 1999 consécutive à l'OPE
sur les actions détenues par les actionnaires minoritaires de Cap Gemini N.V.



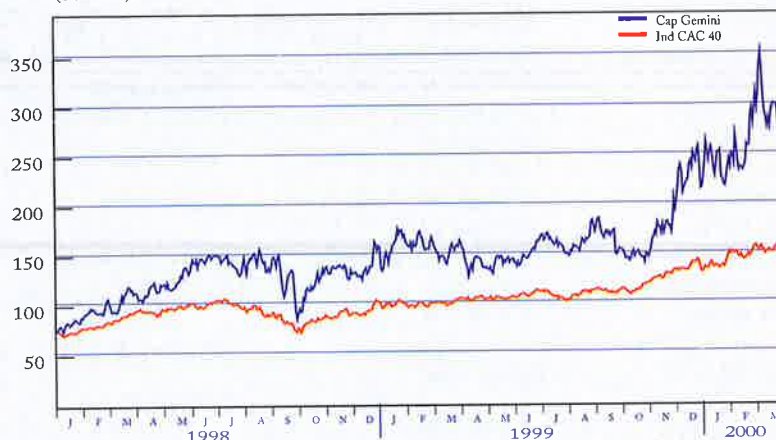
Dividendes

Exercices clos au 31/12	Distribution (en millions d'euros)	Nombre d'actions	Dividende par action
1996	18	60 356 666	2 francs
1997	33	61 198 877	3,5 francs
1998	58	69 130 658	5,5 francs
1999	78	77 945 108	1 euro*

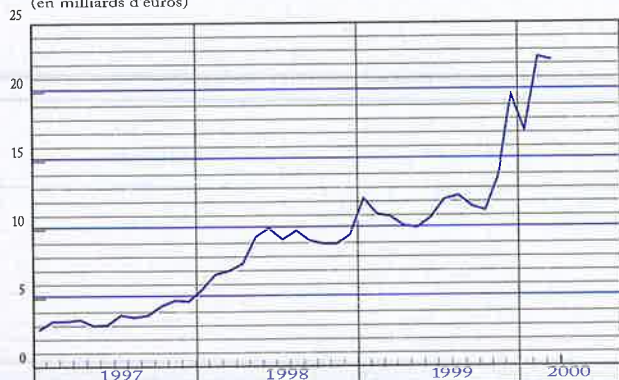
* Proposition soumise à l'Assemblée Générale des Actionnaires du 23 mai 2000

La société Cap Gemini est cotée au Premier Marché de la Bourse de Paris et depuis le 20 juillet 1999 à la Bourse d'Amsterdam. Au 31 décembre 1999 son capital était composé de 77 945 108 actions (code Sicovam : 12533). Entre le 1^{er} janvier et le 31 décembre, le cours de l'action est passé de 136,7 euros à 252 euros.

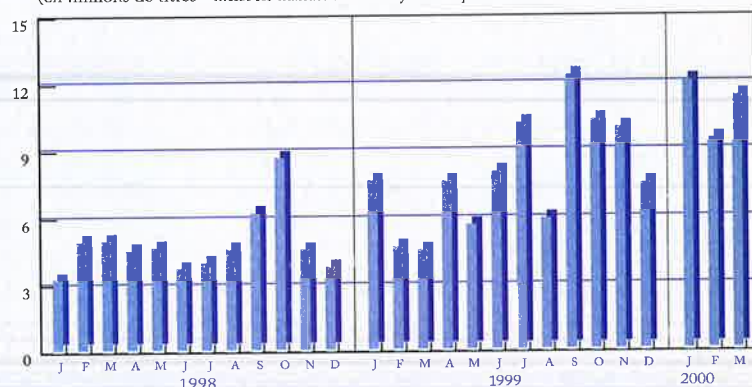
Cours de l'action du 2 janvier 1998 au 31 mars 2000
(en euros)



Capitalisation boursière du 2 janvier 1997 au 31 mars 2000
(en milliards d'euros)



Nombre de transactions par mois de janvier 1998 à mars 2000
(en millions de titres - inclus les transactions aux Pays-Bas depuis le 20/07/1999)



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 (20) 7434 21 71

Cap Gemini Life Sciences

Londres 44 (20) 7434 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

Cap Gemini France (33)

Paris	Siège social	01 47 54 50 00	Lyon	Division Exploitation	04 72 74 03 26
	Division Exploitation	01 49 24 53 00		Division Rhône-Alpes	04 72 75 48 60
	Division Finance	01 53 64 44 44	Marseille	Division Sud-Est	04 91 16 57 00
	Division Industrie	01 49 01 80 00			
	Division Institut	01 44 74 24 10	Montpellier	Division Sud-Est	04 67 20 92 92
	Division Infogérance	01 41 26 51 00		Division des Systèmes Bancaires	04 67 20 64 90
	Division Itmi	01 49 01 86 57	Mulhouse	Division Nord-Est	03 89 36 33 66
	Division Services Publics	01 49 01 70 00			
	Division Tertiaire	01 49 01 70 00	Nancy	Division Nord-Est	03 83 95 85 85
	Division Télécom	01 49 00 40 00			
	Aix en Provence	Division Exploitation	04 42 97 17 43	Nantes	Division Exploitation
Division Sud-Est		04 42 97 13 14	Division Ouest		02 51 88 15 15
			Division Ouest (Centre de Formation)		02 40 20 24 32
Bayonne	Division Industrie	05 59 25 34 00	Nice	Division Sud-Est	04 93 72 43 72
Bordeaux	Division Exploitation	05 57 92 70 50	Niort	Division Ouest	05 49 06 84 30
	Division Sud-Ouest	05 56 46 70 00	Orléans	Division Ouest	02 38 24 01 01
Brest	Division Ouest	02 98 30 46 30	Pau	Division Sud-Ouest	05 59 84 12 23
Caen	Division Ouest	02 31 94 51 20	Rennes	Division Exploitation	02 23 35 40 10
				Division Ouest	02 99 12 55 00
			Division Télécom	02 99 27 45 45	
Clermont-Ferrand	Division Rhône-Alpes	04 73 28 23 81	Rouen	Division Exploitation	02 32 76 41 80
				Division Ouest	02 35 12 20 20
Grenoble	Division Itmi	04 76 41 40 00	Strasbourg	Division Nord-Est	03 88 56 86 10
	Division Rhône-Alpes	04 76 04 23 30			
Le Mans	Division Ouest	02 43 57 45 00	Toulouse	Division Exploitation	05 34 60 60 40
				Division Sud-Ouest	05 61 31 52 00
Lille	Division Exploitation	03 28 36 30 20	Tours	Division Ouest	02 47 60 67 60
	Division Nord-Est	03 28 36 31 31	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
Düsseldorf	(211) 4 70 68 0
Munich	(89) 28 622 0
Stuttgart	(7031) 732 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
Gentofte	70 11 22 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 / 188 53 88
Oulu	(8) 551 51 99
Tampere	(3) 214 64 44
Turku	(2) 251 26 66

HONGRIE (36)	Cap Gemini Hungary
Budapest	(1) 437 17 00

IRLANDE (353)	Cap Gemini Ireland
Dublin	1 661 32 66

ITALIE (39)	Cap Gemini Italia
Bologne	(051) 54 12 59
La Spezia	(0187) 98 48 11
Milan	(02) 661 341
Naples	(081) 787 9894
Padova	(049) 76 1066
Rome	(06) 231 901
Syracuse	(0931) 463 565
Turin	(011) 653 81

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

NORVEGE (47)	Cap Gemini Norge
Oslo	2412 80 00

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

PORTUGAL (351)	Cap Gemini Portugal
Lisbonne	(21) 416 97 00
Porto	(22) 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
Dingwall	(1349) 860 500
Edimbourg	(131) 339 9339
Forres	(1309) 675 566
Glasgow	(141) 331 0414
Greenford	(20) 857 8551
Londres	(20) 7434 2171
Londres (South Bank)	(20) 7735 0800
Nairn	(1667) 458 008
Newcastle	(191) 232 2368
Rotherham	(1709) 710 071
Sale	(161) 969 3611
Swansea	(1792) 353 253
Toltech	(1454) 612 211
Watford	(1923) 211 311
Woking	(1483) 764 764

SUEDE (46)	Cap Gemini Sverige
Borlänge	(243) 922 00
Bromma (Stockholm)	(8) 704 50 00
Eskilstuna	(16) 17 23 40
Fagersta	(223) 418 00
Gävle	(26) 15 91 60
Göteborg	(31) 335 46 00
Helsingborg	(42) 17 60 00
Hudiksvall	(650) 357 00
Jönköping	(36) 34 85 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) 24 26 30
Malmö	(40) 60 772 10
Örebro	(19) 17 32 00
Östersund	(63) 14 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

Appleton (Wisconsin)	(920) 730 3856
Arlington (Virginie)	(703) 351 0300
Atherton (California)	(650) 306 75 75
Atlanta (Georgie)	(770) 677 3520
Baltimore (Maryland)	(410) 581 5022
Boston (Massachusetts)	(617) 491 5200
Chicago (Illinois)	(708) 531 1300
Cincinnati (Ohio)	(513) 563 6622
Clark (New Jersey)	(732) 382 5400
Columbus (Ohio)	(614) 898 3044
Dallas (Texas)	(972) 776 5600
Dayton (Ohio)	(937) 433 3334
Delaware Valley (Pennsylvanie)	(610) 668 4626
Denver (Colorado)	(303) 796 4000
Des Moines (Iowa)	(515) 282 4802
Detroit (Michigan)	(248) 350 8088

Freehold (New Jersey)	(732) 358 8900
Houston (Texas)	(713) 307 7800
Hudson (Ohio)	(330) 342 9182
Indianapolis (Indiana)	(317) 566 2128
Irvine (Californie)	(949) 533 2086
Kansas City (Kansas)	(913) 451 9600
Madison (Wisconsin)	(608) 244 4880
Milwaukee (Wisconsin)	(414) 273 3321
Minneapolis (Minnesota)	(612) 830 6969
Morristown (New Jersey)	(973) 285 9000
New York	(212) 944 6464
Omaha (Nebraska)	(402) 492 8877
Portland (Oregon)	(503) 295 1909
Seattle (Washington)	(206) 624 4600
St. Louis (Missouri)	(314) 632 5000
Tampa (Floride)	(813) 273 0059
Tarrytown (New York)	(914) 345 6041
Washington D.C.	(703) 734 1511

Asie

Cap Gemini Asia Pte Ltd

Hong-Kong	(852) 2233 1888
Kuala Lumpur	60 (3) 2163 6800
Singapour	(65) 484 3188

Taïpei	(886) 2 8780 0909
Tokyo	81 (3) 5545 7001

Gemini Consulting

Barcelone	34 (93) 495 88 89
Berlin	49 (30) 885 94 20
Boston	1 (617) 491 5200
Bruxelles	32 (2) 716 1261
Bucarest	(40) 92 655 101
Cologne	49 (221) 91 26 44 0
Copenhague	45 (39) 77 86 00
Detroit	1 (248) 447 47 25
Francfort (Bad Hombourg)	49 (6172) 485 0
Helsinki	358 (9) 7251 7251
Johannesbourg	27 (11) 280 6000
Lisbonne	351 (1) 353 7688
Londres	44 (20) 7340 3000
Lyon	33 (0) 4 78 63 60 50
Madrid	34 (91) 436 46 20

Milan	39 (02) 773 321
Munich	49 (89) 55 19 60
New York	1 (212) 768 2066
Oslo	47 (24) 12 85 00
Paris	33 (0)1 41 08 40 00
Riga	(371) 7 320 722
Saint-Petersbourg	7 (812) 326 1805
Singapour	(65) 484 3188
Stockholm	46 (8) 458 6000
Tokyo	81 (3) 5545 7001
Utrecht	31 (30) 252 7150
Vienne	43 (1) 51 38 350
Varsovie	48 (22) 650 50 00
Zürich	41 (1) 396 80 80

Une publication de Cap Gemini
 Rédaction : Direction des Communications
 Illustrations : Christophe Conan - œuvres de 1998 et 1999 - en couverture : *Portrait Hystérique d'un acteur*
 Conception : Les éditions stratégiques - Gutenberg on line
 Imprimé en France
 Copyright : Paris, 2000. Cap Gemini

Christophe CONAN porte sur l'homme un regard d'anthropologue, embrassant en une unique vision poétique les changements profonds survenus depuis les origines de notre espèce jusqu'à l'ère contemporaine. Le résultat est étonnant, offrant autant de techniques picturales que l'œuvre comporte de portraits.

Cette variété permet de personnaliser la présentation du sujet, de saisir son caractère et de rendre compte de son état d'esprit. La dimension poétique de ces œuvres résulte du caractère symbolique et universel de cette représentation, abolissant les frontières temporelles et géographiques au profit d'un monde virtuel où se côtoient tous les membres de la grande famille humaine.

L'exposition "PORTRAITS de l'australopitèque à nos jours" a été présentée dans son intégralité à l'Espace Diderot de Rezé (France). Exposition produite par Art et Culture à Rezé avec le soutien du Club Entreprises et Culture.

Les reproductions de ces œuvres ont été gracieusement mises à notre disposition par le peintre.

Tel. : 33 (0)2 40 51 78 12
e-mail : sdehoey@infonie.fr

