

2001 RAPPORT ANNUEL



SOMMAIRE

2 La Lettre du Président

7 Événements marquants

15 Entreprises : la prochaine génération

21 L'entreprise adaptative illustrée par nos clients

- 21 ➤ HPCL : mutation dans un marché en pleine libéralisation
- 23 ➤ Albert Heijn : la motivation des responsables au centre de la nouvelle stratégie
- 26 ➤ Covisint : un nouveau type d'externalisation
- 29 ➤ Aguas de Portugal : de plain-pied dans la nouvelle Europe
- 31 ➤ Telia : une gestion évolutive des ressources informatiques
- 34 ➤ Ford : le service client relève le défi de la complexité
- 37 ➤ Stef-TFE : l'alliance des compétences produits, logistiques et technologiques
- 40 ➤ New Horizon : face aux défis de la libéralisation
- 43 ➤ DARA : l'indépendance passe par les systèmes d'information
- 45 ➤ Aventis : l'évolution après la fusion

49 Présentation du Groupe

- 49 ➤ Les métiers du Groupe
- 52 ➤ L'équipe de direction
- 53 ➤ Les secteurs du Groupe

57 Résumé financier

- 57 ➤ États financiers consolidés
- 58 ➤ Analyse de l'activité
- 59 ➤ Panorama boursier

61 Principales adresses

(sous rabat) **Rapport financier**

LA LETTRE DU PRÉSIDENT



Nostra culpa !

On a beau avoir décidé de prendre un peu de hauteur, les difficultés traversées par un Groupe auquel on est très attaché vous ramènent vite les pieds sur terre et vous attristent aussi fort que celles déjà connues dix ou vingt ans plus tôt (par exemple au début des années 90). Elles vous touchent d'autant plus quand la raison majeure en est peut-être une erreur commise par le Groupe lui-même et à laquelle vous avez participé.

Pourtant convaincu depuis longtemps qu'une structure simplement matricielle peut vite devenir ingouvernable, je m'étais laissé démontrer il y a deux ans que la situation nouvelle créée par l'acquisition de l'activité consulting d'Ernst & Young rendait nécessaire la mise en place d'une **structure à trois dimensions** : la géographie, les secteurs économiques et les lignes de service^(*). Et c'est ce qui a été expliqué aux 57 000 collaborateurs du nouveau Groupe au lendemain de la fusion du 23 mai 2000, et c'est ce qui a été progressivement installé à partir de cette date dans toutes les unités de Cap Gemini Ernst & Young.

Cédant peut-être à l'impatience de recueillir au plus vite les fruits de la fusion, nous nous sommes tous attelés à ce chantier, n'hésitant pas à révolutionner les habitudes – et les certitudes – des trois organisations qu'il s'agissait d'assembler : Cap Gemini, Gemini Consulting et Ernst & Young Consulting.

Quelques mois après, les premiers succès étaient au rendez-vous. Des contrats importants venaient illustrer de façon spectaculaire la crédibilité et le statut du nouveau Groupe. La diligence de nos grands partenaires à construire des alliances structurées et désormais "globales" témoignait de la nouvelle importance qu'ils attachaient à leur relation avec nous. En interne, le chantier était fortement mobilisateur : regroupement des unités opérationnelles, mise en place des nouvelles structures, réorganisation des relations commerciales,...

À l'orée de l'exercice 2001, **le Groupe était en ordre de bataille** pour s'attaquer à la réalisation des plus ambitieux de ses objectifs. Et le mérite en revenait principalement à Geoff Unwin, le C.E.O., et aussi à tous ceux qui avec lui avaient conduit cette fusion au pas de course : Paul Hermelin, Mark Hauser, Pierre Hessler, Terry Ozan et bien d'autres que je ne peux tous citer ici.

(*) à l'époque certains souhaitaient même faire des professions, mises en place dans le but de mieux gérer les carrières de nos collaborateurs, une quatrième dimension.

Mais les choses ne se sont pas passées du tout comme nous l'avions prévu ! Les premiers signes de ralentissement de l'activité américaine, apparus six mois plus tôt, auraient dû nous alerter, mais ils étaient récusés alors par les plus grands "spécialistes", eux-mêmes convaincus d'avoir trouvé la pierre philosophale de la croissance continue et de l'économie sans crise. Puis vinrent d'autres alarmes : l'aggravation du marasme en Allemagne, la fin subite de la surexcitation collective déclenchée par la bulle Internet, la soudaine chute de tension constatée sur le marché du travail, l'effondrement des marchés boursiers au mois d'août, les attentats du 11 septembre et leurs conséquences quasi instantanées sur certains secteurs particulièrement vulnérables, la guerre en Afghanistan, le scandale Enron et les questions légitimes qu'il amène à se poser sur la juste valeur de certains actifs,... Rien ou presque de tout cela n'était prévu en début d'année.

Dans ce contexte, l'industrie des technologies de l'information a probablement connu en 2001 la crise la plus brutale de sa courte histoire. Les télécommunications ou la micro-électronique ont davantage souffert que d'autres mais le secteur du conseil et des services informatiques n'a pas été épargné : à nouveau considéré comme une variable d'ajustement, il a perdu provisoirement son **statut d'investissement stratégique** pour redevenir une dépense. D'où la volatilité de la demande, les annulations ou les reports de grands projets, la pression sur les prix, la détérioration continue des prévisions,...

Pris à contre-pied par une crise qu'il n'avait pas prévue, préparé à de grands combats menés en rase campagne et confronté soudain à une guerre de tranchées, empêtré dans des structures merveilleusement subtiles mais mal adaptées à la situation nouvelle du marché, encadré par des managers dont beaucoup n'avaient jamais été confrontés aux contraintes et à la discipline d'une société cotée en Bourse, le Groupe a dû procéder en cours d'année à des **ajustements parfois douloureux** : sévère réduction des coûts et des effectifs, redoublement des efforts faits pour améliorer le taux d'activité, réaffectation de talents mobilisés sur des chantiers stratégiques mais sans impact immédiat, retour à des structures plus simples dégageant des responsabilités plus claires, fermeture de petites filiales non rentables. Avec tout de même, en fin d'année, un mouvement plus "offensif" : la création d'une filiale spécialisée dans l'assistance technique de proximité (SOGETI).

Tel qu'arrêté au 31 décembre, le bilan de cet exercice 2001 n'est donc pas très brillant : chiffre d'affaires en stagnation, effectif réduit de 5 % d'une année sur l'autre, résultat net divisé par 3, capitalisation boursière diminuée de moitié.

Et pourtant, en ce début d'année 2002, **le Groupe se sent fort** : les charges exceptionnelles ne l'ont pas empêché de rester profitable (152 millions d'euros de résultat net), le cash flow opérationnel est le meilleur des trois dernières années, la trésorerie et les capacités d'emprunt sont intactes, le bilan consolidé est solide, les engagements hors bilan se limitent à des baux commerciaux nécessaires à l'exploitation, les effectifs sont en ligne avec les perspectives d'activité même si celles-ci ont été rendues plus prudentes par le constat que le marché reste difficile et ne se rétablit que très lentement.

Dans la tempête, ce Groupe a donc démontré ses capacités de résistance et d'adaptation. Les fondations sont restées solides. Un **nouveau directeur général** a été nommé qui a pris ses fonctions le 1^{er} janvier et dont le premier souci a été de remettre l'accent sur tout un ensemble de valeurs, de préceptes et de règles qui avaient depuis toujours fait la force de Cap Gemini mais semblaient avoir perdu de leur actualité tant était prioritaire la concrétisation des formidables potentialités du nouveau Groupe.

A lui maintenant, et à la nouvelle équipe qu'il est en train de mettre en place, de combiner de façon plus équilibrée passion et simple bon sens, vision et détermination, esprit de conquête et discipline. Car l'ambition de Cap Gemini Ernst & Young reste d'être un **leader dans ses métiers**. Un leader, c'est-à-dire une référence, un exemple, une société innovante fondée sur des valeurs et une éthique sans concession, dirigée par des "managers/entrepreneurs" moins obsédés par leur carrière que par le service dû au client, soucieux de répondre en permanence à ses nouvelles demandes, capables de l'aider à s'adapter lui-même à l'évolution de ses métiers et de son environnement. Un leader, c'est un Groupe qui sait allier croissance et rentabilité sans jamais accepter que l'une puisse aller sans l'autre. C'est un Groupe qui a le souci de ses collaborateurs autant que de ses actionnaires (celui qui passe dix ou quinze ans de sa vie dans une entreprise n'a-t-il pas droit à autant d'égards et de considération que celui qui a investi de l'argent dans son capital ?). Un leader, c'est aussi un possible pôle de rassemblement pour une "industrie" – le conseil et le service informatique – encore très morcelée et toujours en phase de consolidation.

Pour être un leader et le rester, la priorité est aujourd'hui de garder les pieds sur terre et de **gérer au quotidien avec des idées robustes et simples**, comme nous avons su le faire depuis plus de trente ans.

C'est là le vrai défi de 2002.

Serge Kampf
Grenoble, le 24 mars 2002

P.S. : Paul Hermelin, le nouveau directeur général dont je parle plus haut et qui succède à ce poste à Geoff Unwin, est né en Belgique le 30 avril 1952 et va donc bientôt fêter ses 50 ans. Ancien élève de l'Ecole Polytechnique (promotion 1972) et de l'Ecole Nationale d'Administration (promotion 1978), il a occupé différents postes dans la haute administration française avant de devenir directeur du cabinet d'Hubert Curien, Ministre de la Recherche et de la Technologie (de mai 1988 à mai 1991) puis de Dominique Strauss-Kahn, Ministre de l'Industrie et du Commerce Extérieur (de mai 1991 à mars 1993). Entré dans le Groupe le 1^{er} mai 1993 comme Directeur Délégué, il est nommé Directeur des Fonctions Centrales le 1^{er} janvier 1995, P.-D.G. de Cap Gemini France le 1^{er} janvier 1996 et membre du Directoire du Groupe Cap Gemini de mai 1996 à mai 2000. Depuis le 23 mai 2000, il était Directeur Général Délégué du Groupe en charge des opérations (C.O.O.)

Conseil d'Administration de Cap Gemini S.A.



Christian Blanc



Guy de Wouters



Bruno Roger



*Serge Kampf
Président*



*Ernest-Antoine
Seillière
Vice-Président*



*Ruud van
Ommeren*



Michel Jalabert



Paul Hermelin



Pierre Hessler



Terry Ozan



Geoff Unwin

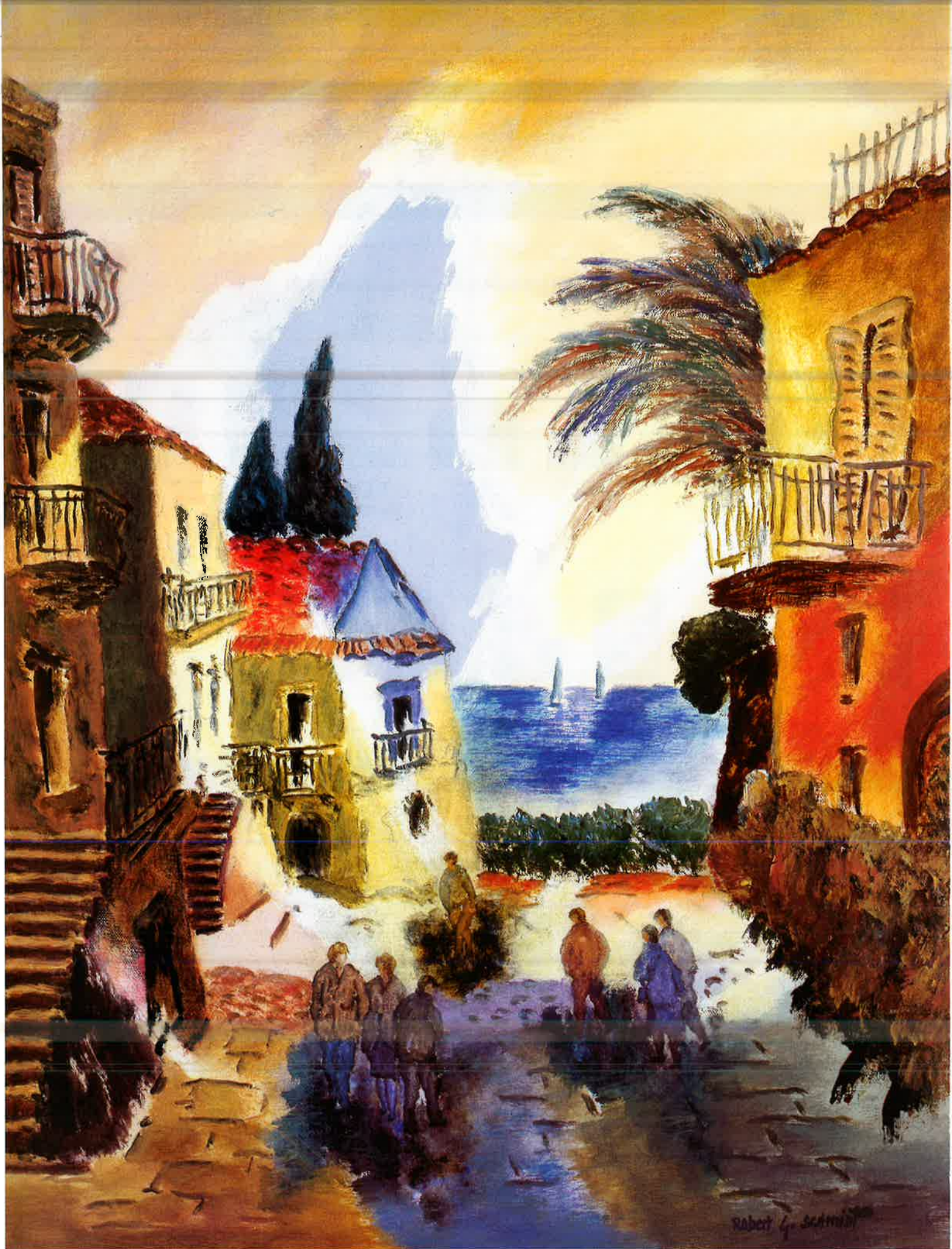
Censeurs



Chris van Breugel



Phil Laskawy



1994 – "Descente vers la mer à Taormine" – Robert G. Schmidt (Galerie Saint-Roch)

ÉVÉNEMENTS MARQUANTS

JANVIER

Services Internet pour Mapfre

Le groupe Mapfre occupe les places de leader du marché de l'assurance espagnol et de première société d'assurance étrangère en Amérique latine. En janvier 2001, Mapfre a choisi Cap Gemini Ernst & Young pour la conception et la mise en œuvre de sa stratégie Internet. Une collaboration qui s'est concrétisée par la création de deux portails d'entreprise.

Le premier portail concerne les clients actuels et à venir de Mapfre, les actionnaires, les investisseurs et le grand public. Il offrira toutes les fonctionnalités nécessaires aux utilisateurs : à savoir l'accès aux informations, les services après-vente, le calcul des primes et la conclusion de contrats en ligne. D'autres services à valeur ajoutée sont à l'étude, avec pour objectifs de fidéliser les clients existants et en attirer de nouveaux.

Parallèlement, le second portail constituera l'unique plate-forme de travail commune à tous les employés et agents de Mapfre, à partir de laquelle ils pourront accéder à tous les services, informations et outils nécessaires pour développer et personnaliser leurs tâches quotidiennes.

Le groupe Heidelberg : de la e-stratégie à la e-transformation

En janvier 2001, Cap Gemini Ernst & Young a été sollicité par le groupe Heidelberg, leader mondial du marché des solutions d'imprimerie (vingt-cinq mille sept cents employés répartis dans cent soixante-dix pays), pour concevoir et mettre en œuvre un projet de e-stratégie. La phase de conception a été suivie, au mois d'avril, par la phase de réalisation. L'ensemble des e-initiatives du groupe Heidelberg – y compris internationales – ont été regroupées au sein d'une structure unique.

Une architecture informatique évolutive a été conçue en fonction des exigences spécifiques de Heidelberg : rapidité d'exécution, processus, standards internationaux et grande adaptabilité. Dès le début du projet, un défi de taille se présentait : développer un concept e-business pouvant être appliqué partout dans le monde aux processus de ventes et aux technologies du client. Cap Gemini Ernst & Young a pu faire valoir son expertise et ses compétences à toutes les étapes du projet : élaboration de la stratégie et construction d'une architecture informatique modulaire.

FÉVRIER

Telfort externalise ses fonctions informatiques

Dans le cadre d'un contrat de quatre-vingt-dix millions d'euros sur cinq ans, le géant des télécommunications Telfort a externalisé la gestion de son infrastructure informatique interne et transféré une partie de ses effectifs au sein de Cap Gemini Ernst & Young. Ce projet porte sur une vaste gamme de services – assistance, test des nouveaux logiciels, bureautique et gestion de l'infrastructure. En plus de l'accord d'externalisation, les deux sociétés vont également collaborer au niveau stratégique. Telfort attend des résultats très positifs de cette coopération, en particulier des économies d'échelle permettant de réduire les coûts.

Telfort est une filiale entièrement détenue par mmO2 plc, société cotée sur les Bourses de Londres et de New York et représentée aux Pays-Bas par Telfort, au Royaume-Uni par BT Cellnet, en Allemagne par VIAG Interkom, en Irlande par Digifone et sur l'île de Man par Manx Telecom. Sur le marché de l'Internet mobile, le Groupe est connu sous le nom de "Genie".

AVRIL

Partenariat avec TPG

Le groupe TPG, par l'intermédiaire de ses deux marques TNT et Royal TPG Post, est un prestataire international de services de courrier, de livraison express et de logistique. L'entreprise, dont les cent quarante mille salariés sont répartis dans cinquante-huit pays, exerce son activité dans plus de deux cent pays.

TNT Benelux et Cap Gemini Ernst & Young ont conclu un accord de partenariat à grande échelle qui comprend l'externalisation de la bureautique et de l'approvisionnement, ainsi que la gestion de tous les systèmes informatiques de TNT Benelux, de la maintenance des applications et du service d'assistance. Dans le cadre de ce contrat global et pluri-annuel, des membres de l'équipe TNT ont été transférés chez Cap Gemini Ernst & Young.

MAI

Deux enquêtes phares dans le secteur Sciences de la Vie

L'entité internationale Sciences de la Vie de Cap Gemini Ernst & Young a mené à bien deux études de toute première importance. Une première enquête, réalisée en collaboration avec l'INSEAD auprès d'une centaine de responsables de quarante-deux sociétés pharmaceutiques dans douze pays, a révélé qu'aucun bouleversement majeur n'était apparu dans ce secteur, mais que l'impact des applications e-business commençait à se faire sentir au niveau opérationnel. C'est ainsi qu'a été constatée une diminution de 50 % des délais de présentation des rapports – qui font suite aux tests cliniques – nécessaires à l'homologation des médicaments.

La deuxième étude a souligné l'importance de placer le patient au centre du développement des stratégies de l'entreprise,

(Internet, marketing, vente). L'enquête intitulée "Gestion de la Relation Patient", réalisée par l'entité "Sciences de la Vie" auprès de dirigeants d'entreprises pharmaceutiques, de diagnostics et de produits médicaux en Allemagne et en Suisse, a confirmé que les patients sont véritablement en train de devenir l'une des cibles principales de ce secteur.

Les conclusions de cette enquête ont permis à Cap Gemini Ernst & Young d'élaborer pour ses clients plusieurs offres particulièrement pertinentes.

JUIN

ChevronTexaco s'associe pour devenir une entreprise évolutive

ChevronTexaco Corporation, l'une des plus grandes compagnies pétrolières au monde, présente dans plus de cent quatre-vingts pays avec cinquante mille employés, avait besoin d'améliorer la productivité de son unité de conception et de développement d'applications Internet.

ChevronTexaco a choisi Cap Gemini Ernst & Young pour un contrat de co-sourcing d'une période de trois ans. Les principaux objectifs en sont la création et l'exploitation commune de Centres de Solutions d'Applications Internet (WASC : Web Applications Solutions Centers) ainsi que les développements pour l'ensemble des unités opérationnelles. Les Centres de Développement Avancé du Groupe (ADCs : Advanced Development Centers) ont apporté à ChevronTexaco des compétences, une expérience et une infrastructure internationales, ainsi que l'accès à des ressources technologiques globales. ChevronTexaco devrait bénéficier d'une amélioration de 30 à 40 % de sa productivité dans le développement de ses applications et infrastructures Internet au cours des trois prochaines années.

Des centres WASC sont prévus à San Ramon, Houston, Londres et en Asie-Pacifique.



2001 – "Partagas" – Antoni Vives Fierro (Galerie Modus - www.galerie-modus.com)

TMN nommée "Intégrateur systèmes de l'année"

L'entité Telecom Media Networks (TMN), de Cap Gemini Ernst & Young, a été proclamée "Intégrateur systèmes de l'année" par TeleStrategies lors de la cérémonie de remise des prix inaugurant le salon "Billing World" à Orlando en Floride les 26 et 27 juin 2001. Figurant parmi les cinq finalistes de la catégorie SI (Intégrateur Systèmes), TMN s'est vu octroyer le premier prix venant récompenser le succès de ses solutions globales. L'entité compte en effet à son actif plus d'une centaine de projets de gestion commerciale et de facturation faisant appel à des logiciels innovants. Le jury se composait d'un panel d'experts du secteur, comprenant des journalistes, des analystes et des spécialistes techniques.

JUILLET

La Compagnie des chemins de fer suédois cède sa division informatique

Cap Gemini Ernst & Young a acquis Unigrig, la division informatique de la Compagnie de chemins de fer suédois, dans le cadre d'une opération commune avec la société norvégienne EDB Teamco (division du groupe informatique EDB Business Partner). Au cours de la période de transition qui a pris fin le 1^{er} novembre 2001, les activités d'Unigrig ont été réparties entre les deux sociétés. Environ cent soixante nouveaux collaborateurs, spécialisés dans le développement des activités et des systèmes, la gestion des applications et les services opérationnels, ont rejoint l'entité suédoise, alors que les équipes chargées des fonctions mainframe ont été intégrées à EDB Teamco.



1997 – “Vendanges à Aloxe-Corton” – Jacques Moreau-Gaudry (www.artactif.com/moreaugaudry)

Suite à cette acquisition, Cap Gemini Ernst & Young a renforcé ses positions sur le marché scandinave des services ferroviaires s'imposant désormais comme l'un des leaders du segment des voyages et de la logistique.

Un centre de développement avancé ouvre ses portes en Nouvelle-Zélande

Le rôle de la Nouvelle-Zélande comme pôle régional d'innovation s'est vu renforcé avec l'ouverture à Auckland d'un Centre de Développement Avancé (Advanced Development Center ou ADC) de Cap Gemini Ernst & Young. Le Groupe a déjà créé vingt centres de ce type dans le monde entier. Cet ADC a été inauguré par Mme Helen Clark, Premier ministre néo-

zélandais, démontrant ainsi la place importante accordée à l'innovation dans l'économie du pays pour les années à venir.

L'ADC consiste en un environnement dédié au développement et à l'intégration des logiciels combinant un savoir-faire métier stratégique appliqué à des techniques de conception et de développement très innovantes. Ce centre peut ainsi concevoir, configurer, et prendre en charge les solutions techniques des clients. Les méthodes de développement avancées, l'infrastructure de pointe et le réseau international d'experts permettent d'accélérer la phase de conception des projets informatisés, apportant ainsi aux clients des résultats significatifs et conformes aux attentes.

SEPTEMBRE

Portail B2B pour Gauthier Maître Robinetterie (GMR)

GMR, distributeur français de robinetterie industrielle, propose à ses trois mille clients douze mille références produits provenant de cent cinquante fournisseurs. La création d'un portail offrant des services en ligne, notamment l'accès aux catalogues, constituait un élément clé pour dynamiser les relations avec ses clients.

La solution a été développée grâce aux services de l'Accelerated Delivery Center de Cap Gemini Ernst & Young et de DareStep, l'agence web du Groupe en partenariat étroit avec Microsoft, à partir de la solution Supplier Enablement.

Ce portail développé en moins de trois mois intègre un grand nombre de fonctions évoluées (catalogues en ligne, prise de commande, acquittement) et assure l'interface avec les clients de GMR connectés à Internet, avec les clients connectés via SAP ou avec les places de marché électroniques.

Grâce à ce portail, GMR a constaté une amélioration de ses processus et a déjà conquis de nouveaux clients. En permettant à ceux-ci d'économiser du temps et de bénéficier de ces nouveaux services, la société estime avoir acquis dix-huit mois d'avance par rapport à ses concurrents.

Au-delà du développement de la solution, GMR a confié à Cap Gemini Ernst & Young l'hébergement de l'infrastructure du portail.

étaient présents. Cette année, la thématique "s'adapter pour survivre" était sans ambiguïté. Étant donné la conjoncture économique actuelle, les constructeurs automobiles doivent se rapprocher de leurs partenaires industriels pour constituer un réseau collaboratif, capable d'adapter les processus, les partenariats, les produits et les équipes pour satisfaire aux exigences des clients et répondre aux contraintes du marché. Outre les interventions magistrales, les ateliers et les démonstrations ont remporté un très vif succès : ils ont permis de définir ce que seront à l'avenir les processus de commande clients et de fabrication. Organisé par l'entité "Haute Technologie" et Automobile du Groupe, le sommet de Bonn est devenu une manifestation majeure pour le secteur Automobile comme pour Cap Gemini Ernst & Young.

Accord historique d'outsourcing avec Hydro One

Filiale détenue à 100 % par la province d'Ontario au Canada, Hydro One Inc. possède et exploite le plus important réseau de transport et de distribution d'électricité de cette région, avec une clientèle d'environ 1,2 million de particuliers.

Dans le but d'accroître sa part de marché sur un secteur très compétitif, Hydro One a conclu un accord d'outsourcing de dix ans, qui prévoit le transfert de ses activités en ligne (e-services) au sein de Cap Gemini Ernst & Young. Conformément aux termes de ce contrat historique, Cap Gemini Ernst & Young va gérer et fournir une vaste gamme de prestations pour le compte d'Hydro One, dans les domaines des services clients, de la chaîne d'approvisionnement, des ressources humaines et des procédures financières.

Cet accord va permettre à Hydro One de se concentrer sur son activité stratégique. Il permettra également à Cap Gemini Ernst & Young de se positionner très fortement sur le marché nord-américain du secteur de l'énergie.

OCTOBRE

Les principaux clients du secteur automobile se retrouvent à Bonn

L'"Automotive Summit" de Bonn, en Allemagne, qui s'est tenu cette année du 7 au 9 octobre, a rassemblé plus de soixante-dix dirigeants parmi les principaux clients du secteur automobile de Cap Gemini Ernst & Young. DaimlerChrysler, Fiat, Ford/Covisint, GM, Renault Nissan, Toyota, Peugeot Citroën, SAAB, Audi et BMW

NOVEMBRE

Scottish Executive : création d'un service de gestion d'approvisionnement

Au Royaume-Uni, Cap Gemini Ernst & Young a remporté un contrat de sept ans auprès du Scottish Executive, l'organe exécutif du nouveau gouvernement écossais formé en 1999. Le Groupe a été sollicité pour créer un service de gestion d'approvisionnement pour l'ensemble du secteur public en Écosse. Ce service devrait assurer la gestion d'une part de plus en plus importante des dépenses publiques en Écosse, y compris celles des gouvernements central et locaux ainsi que du "National Health Service". Il apportera aux services achats de meilleures conditions d'approvisionnement et fera évoluer une partie importante de leurs fournisseurs vers les marchés en ligne.

Ce programme est le premier au monde assurant un processus cohérent de "e-Procurement" (système de gestion des achats en ligne) pour l'ensemble du secteur public d'un pays. Il s'agit également de l'un des projets les plus ambitieux dans le domaine du commerce électronique entrepris par un organisme gouvernemental. Cette initiative représente une avancée considérable dans la réalisation d'objectifs de "e-gouvernement" à long terme.

Confronté à plusieurs défis stratégiques provenant de la libéralisation des marchés et du durcissement de la concurrence, SRG a senti la nécessité de faire appel à une société de conseil expérimentée pour traiter ses problématiques d'entreprise et de relations clients. Cap Gemini Ernst & Young a été choisi comme partenaire de ce projet pour répondre en particulier aux besoins de SRG vis-à-vis de la nouvelle législation.

Depuis le début de ce partenariat, le Groupe a aidé SRG dans plusieurs domaines : conception stratégique sur un schéma de tarification, assistance commerciale et opérationnelle, coordination du Programme Code Réseau, création d'un modèle destiné à faciliter la mise en œuvre des nouveaux processus et systèmes dans les délais imposés par la loi.

DÉCEMBRE



Sogeti : l'origine des services professionnels

Sur le marché en pleine expansion des services d'ingénierie informatique de proximité, Cap Gemini S.A. a créé une nouvelle filiale baptisée Sogeti, destinée à offrir des prestations sur mesure à une clientèle composée de directeurs techniques locaux. Actuellement opérationnelle dans cinq pays européens (France, Pays-Bas, Belgique, Allemagne et Suisse) et aux États-Unis, l'offre de Sogeti répond à une demande croissante

Snam Rete Gas s'adapte au nouvel environnement réglementaire italien

Snam Rete Gas (SRG), principal réseau italien de distribution de gaz, transporte environ 90 % du volume de gaz destiné aux particuliers. Avec un réseau de plus de trente mille kilomètres de gazoducs, SRG achemine soixante-dix milliards de m³ de gaz chaque année, avec l'objectif d'assurer en priorité une gestion efficace et sûre de son infrastructure.



2001 – "Les Arlésiennes" – Claude Sauzet (claude.sauzet@laposte.net)

des entreprises en services de proximité sur un marché qui représente un quart de l'ensemble des services informatiques.

Reprenant le nom original du Groupe, Sogeti est structurée sous forme d'agences locales décentralisées de taille humaine proches de leurs clients. Les équipes Sogeti regroupent programmeurs, responsables de projets, architectes système et couvrent l'ensemble des savoir-faire et des compétences informatiques que réclament ces prestations de proximité. Elles proposent une gamme étendue de services tels que solutions logi-

cielles, infrastructures, méthodes et conception des projets.

De nombreuses sociétés d'analystes ont récemment qualifié la création de Sogeti d'"initiative intelligente", en signalant qu'il s'agissait sans doute du premier exemple d'un Groupe de conseil et de services informatiques ayant créé une filiale dédiée à un marché aussi spécifique. "Cette approche a l'avantage de cibler une base de clientèle différente dans le cadre d'une action concertée", expliquent ces observateurs avisés.



1994 – “La Descente sur le Gange” – Jacques Léonard (Opera Gallery - www.operagallery.com)

ENTREPRISES : LA PROCHAINE GÉNÉRATION

**Gérer l'entreprise est de plus en plus difficile.
Une solution se dessine : rendre l'entreprise capable
de s'adapter d'elle-même.**

Les dirigeants sont bien à plaindre. Leur rémunération est bien justifiée : leur tâche devient progressivement impossible.

Au fil des ans, taille croissante des entreprises, besoins toujours plus variés des clients, développement effréné des services, technologie incompréhensible et envahissante avaient bien compliqué le travail des managers et des patrons. A cela s'est ajoutée l'internationalisation générale de l'économie : rien de plus fatigant et difficile à gérer qu'une entreprise globale, sur laquelle le soleil ne peut se coucher !

Ces soucis des gestionnaires, l'économie en réseau les a encore multipliés. Les concurrents surgissent à l'improviste, venus d'autres secteurs, ou de pays improbables. Le client bien connecté en sait trop, et il exige voix au chapitre. Les fournisseurs ne se contentent plus de fournir, ils deviennent partie prenante au développement, à la fabrication, à la distribution. Les employés, autrefois ressources corvéables et de bon vouloir, sont devenus citoyens du monde de l'Internet, ils peuvent d'un clic participer au gigantesque marché permanent du travail, et tout savoir des autres employeurs.

Grâce à la technologie, et à cause d'elle, l'entreprise est connectée au reste du monde de mille manières, elle ne cesse d'étendre son emprise et son influence. Mais le reste du monde à son tour l'influence : connectée en permanence, l'entreprise, autrefois univers clos, contrôlé, prévisible, soumis aux règles de la hiérarchie, peut de moins en moins échapper aux aléas d'un monde volatil, qui la bombarde d'événements multiples et inattendus.

Comment réagir ?

L'histoire de l'entreprise montre que les firmes n'ont cessé d'évoluer, leurs dirigeants répondant aux pressions de leur environnement et consacrant le plus clair de leur temps à changer les organisations, transformer les structures, adapter les systèmes de gestion, développer et remplacer les cadres. La science du management interprète et codifie ces changements, qui ont progressivement remplacé les modèles hiérarchiques inspirés du commandement militaire par des approches un peu plus subtiles, direction matricielle ou formes diverses de la décentralisation.

Le patron omniscient a fait place aux équipes de dirigeants. Les dirigeants se sont entourés d'états-majors. Les états-majors distribuent les responsabilités. Les responsabilités, accompagnées de leurs pouvoirs réservés, s'articulent par fonction, par produit, par géographie, par branche, elles se croisent et s'entrecroisent pour ne laisser aucun espace blanc. Entre tous ces responsables, la communication dévore le temps, puis se substitue à l'action. Le travail s'alourdit, les voyages s'allongent, les meetings se succèdent, les ratés prolifèrent, les cernes se creusent, l'infarctus guette,...

Alors, que faire ? Inventer de nouveaux moyens de contrôle, de nouvelles structures, de nouvelles dimensions de gestion ? Augmenter le nombre de cadres ? Accélérer encore le flux d'information, au risque de multiplier les noyades ?

La vraie solution, c'est de ne plus changer l'entreprise à la force du poignet des dirigeants, mais de la rendre capable de changer d'elle-même, sponte sua. L'idée est d'autant plus convaincante que les premières observations de l'économie en réseau confirment son bien-fondé.

En osmose avec son environnement, l'entreprise connectée tend à s'y ajuster, sans même souvent que ses dirigeants s'en rendent compte. Par exemple, le processus de développement de nouveaux produits n'est plus le même depuis que les fournisseurs y participent, même officieusement. Avec son réseau tous azimuts, la firme se dote de sens nouveaux, et se met à ressembler, sans le vouloir, à un curieux animal qui voit, entend, renifle... et réagit tant bien que mal, en dehors des règles et des traditions. La faculté d'adaptation existe, il faut maintenant la reconnaître, la développer, la systématiser.

Les caractéristiques de l'entreprise adaptative

Si chaque entreprise est déjà capable d'ajustements spontanés, comment reconnaître celles qui sont supérieures aux autres ? L'effort doctrinal est en cours, les progrès quotidiens, mais il apparaît qu'elles ont en commun quatre caractéristiques majeures.

La première, c'est la capacité de l'entreprise à modifier, à une vitesse inconnue dans le passé, sa forme, sa configuration, son mode opératoire. Son organisation se fonde sur des entités de taille modeste, jouant un rôle précis, représentant une compétence bien définie. Il est aisé de les recombiner pour répondre à une situation nouvelle. Selon les circonstances, la tâche est remplie par l'entreprise ou confiée à l'un de ses partenaires, sans solution de continuité.

La seconde caractéristique de l'entreprise hautement adaptative, c'est que ses connexions avec le monde extérieur sont à haut débit - au sens figuré du terme, même si l'intensité des relations exige souvent de forts moyens techniques de communication... Elle ne se contente pas d'échanger des bons de commande ou des factures avec ses fournisseurs, elle nourrit avec eux un dialogue plus riche, plus intense : compréhension commune du marché, mise en commun de ressources, échange de savoir-faire, développement de produits ou de services en coopération. Le service qu'elle fournit à ses clients ne se limite pas à la réparation ou à la correction d'erreurs ; l'arsenal des techniques du monde en réseau est déployé pour enrichir le dialogue, anticiper et élargir les besoins, donner au client un rôle à son exacte mesure. Ce faisant, l'entreprise apprend plus, plus vite, et mieux.

Le troisième trait saillant de l'entreprise fortement adaptative est qu'elle réussit à faire de son informatique un instrument adaptatif.

Alors qu'elle a contribué massivement aux transformations successives des entreprises, depuis près de cinquante ans, l'informatique reste un facteur d'inertie à court terme : investissements lourds, complexité et relative fragilité de systèmes souvent massifs, incertitude des choix devant la pléthore des nouveautés techniques, tout contribue à promouvoir au rang de paradoxe le concept même d'informatique adaptative.

Pourtant, un bouquet d'avancées technologiques, au premier rang desquelles figurent les formats standardisés d'échange des données et des informations, à la XML, autorise une approche nouvelle de l'informatique de gestion. L'architecture des systèmes dépasse le cadre étroit de l'entreprise pour embrasser tout son réseau, du fournisseur au client. Les processus de travail (workflow) s'ajustent et se reconfigurent selon la nature des événements à traiter. L'intégration prend une dimension de plus, puisant dans de nombreux réservoirs de ressources humaines, matérielles et logicielles, les éléments qui composeront le système nerveux et cérébral de la firme.

En un mot, l'état de l'art permet enfin de concevoir une informatique adaptative, et d'amorcer sa mise en œuvre : sans elle, pas d'entreprise adaptative !

Mais c'est peut-être à sa quatrième caractéristique, à sa relation avec les hommes, que l'on reconnaît le mieux l'entreprise véritablement capable de s'adapter d'elle-même.



1989 – “Western Dream” – Guy Thiant (alangois@terre-net.fr)

La richesse humaine

Toute firme qui se respecte a appris à considérer ses collaborateurs comme les premiers porteurs de son ambition. De leur valeur et de leur motivation découle tout le reste, y compris l'accès au capital.

Immergé dans un milieu hautement volatil, l'employé doit bien sûr être capable de s'adapter. Son rôle dans l'entreprise adaptative va croître en parallèle avec l'autonomie dont il fait preuve – la capacité d'adaptation de l'individu précède et conditionne celle de l'entreprise. Mais plus l'individu fait face à un monde fluide, plus il ou elle aspire à des formes connues ou nouvelles de stabilité – repères réconfortants, certitudes morales, valeurs constantes, amitiés durables.

Par conséquent, l'entreprise adaptative est celle qui cultive l'art de sélectionner, développer, encadrer, soutenir, pousser, motiver ses collaborateurs pour qu'ils fleurissent dans un univers changeant, et pour qu'ils progressent vers l'auto-adaptation. Simultanément, cette même entreprise proposera à ces mêmes employés la stabilité psychologique qui leur est nécessaire, sous forme d'une sorte de système global de positionnement (ou GPS) : ambition claire, objectifs simples, directions générales compréhensibles, valeurs affichées et vécues avec constance, comportements contrôlés.

Ayant ainsi satisfait les aspirations souvent paradoxales de l'individu, l'entreprise adaptative peut franchir une nouvelle étape : tirer parti des réseaux de personnes.

Partager un intérêt commun a de tout temps créé des liens forts. Partager un intérêt commun dans un monde en réseau conduit à la création, souvent spontanée, de communautés d'intérêt aux pouvoirs décuplés, centuplés peut-être : multiplication de la connaissance, expériences partagées en temps réel, fraternité professionnelle ou culturelle.



2000 – “Brumes vespérales” – Hervé Loilier (Galerie Mickael Marciano - www.galerie-marciano.com)

Sur le chemin de l'adaptabilité, la firme apprend à tirer le meilleur parti de ces réseaux : elle les reconnaît, les encourage, les oriente sans les contraindre, leur fait partager ses grands élans, les mobilise pour démultiplier sa force de frappe. Elle sait aussi que ces réseaux ne s'arrêtent pas aux frontières juridiques de l'entreprise : elle encourage (et surveille) leur osmose avec ceux de ses partenaires, et avec les sources de la connaissance et du savoir-faire, des universités aux associations professionnelles.

Les réseaux de personnes complètent l'organisation hiérarchique classique. Ils tempèrent les excès de rigidité de cette dernière et renforcent la cohésion de l'entreprise. Ne menaçant personne, fruits simplement de passions partagées, ils agissent vite et sans bruit, grossissent ou se contractent suivant les besoins. Ils ne réagissent pas au changement, ils le font.

Ainsi, le plus ancien des réseaux professionnels de notre Groupe, celui des architectes de systèmes, encouragé et géré depuis plus de dix ans, a démontré sa valeur : insensible aux fluctuations de l'organisation, il engendre un capital intellectuel et un esprit de corps sans pareil, et encaisse les coups de boutoir du développement technique avec souplesse, alors qu'ils briseraient ou enrayeraient les mécanismes classiques.

Vers l'entreprise adaptative : un concept intéressant... peut-être... mais qu'en faire ?

Puisque chaque entreprise est déjà peu ou prou adaptative, il faut d'abord faire l'état des lieux, comprendre où et comment progresser, analyser et quantifier l'effort requis et les bénéfices attendus. Suit le choix des priorités, qui se traduit par un plan d'évolution. Pour rendre l'entreprise adaptative en profondeur, l'évolution complète peut être longue et difficile. Mais c'est dès le premier jour que peut souffler un esprit nouveau, qui se manifeste dans les actes des dirigeants de l'entreprise.

Promouvoir la personne la plus susceptible de répondre en souplesse à l'inattendu, introduire des budgets en modules, favoriser la création d'unités plus petites, reconfigurer le tableau de bord, tenir compte des prévisions de ses clients pour établir les siennes, confier aux réseaux des missions spécifiques, systématiquement appliquer la "pression sélective", chère aux biologistes, qui permet l'évolution par l'élimination des moins adaptés, voilà quelques exemples d'actions qui ne requièrent pas de longues études..., et qui vont marquer les esprits et par-là même modifier le comportement de l'ensemble de l'entreprise.

Les changements plus complexes requièrent de véritables projets. Pour l'illustrer, ce rapport retrace un aspect de l'évolution récente de quelques clients. Leur démarche est une démarche adaptative, même s'ils l'ont décidée et mise en oeuvre sans nécessairement user du terme... n'est-ce pas le cas de bien des démarches novatrices ?

L'exemple de nos clients

Le premier cas est celui de la **Hindustan Petroleum Corporation Limited**, qui se voit confrontée à tous les changements à la fois, et crée la base nécessaire à sa gestion adaptative en refondant l'ensemble de ses processus.

Au sein du Groupe Ahold, l'entreprise de distribution **Albert Heijn** a mis l'accent initial sur le management. Les outils les plus modernes de la création du consensus et de la prise de décision l'aident à prendre le chemin de l'adaptabilité.

Covisint est une nouvelle entreprise commune à plusieurs des grands de l'automobile. Pour devenir un des piliers du commerce électronique, elle adopte un modèle économique où ses ressources propres sont une fraction de celles qu'elle met en oeuvre.

Fournisseur d'un service public, **Aguas de Portugal (AdP)** s'adapte pour faire face à la libéralisation de ses marchés. Ce vaste projet inclut la notion de services partagés en appui d'unités opérationnelles refondues.

Grand opérateur de télécommunications, **Telia** a reconnu la nécessité de répondre beaucoup plus vite aux besoins parfois fugitifs de ses clients. Pour y parvenir, stratégie d'entreprise et stratégie technique ne font plus qu'un.

C'est pour répondre à la volatilité permanente de la demande pour les pièces détachées que **Ford** met sur pied nouveaux processus et systèmes d'information. Mesurer la volatilité pour étayer les prévisions, un programme particulièrement adaptatif !

Modifier son périmètre d'activités, introduire de nouvelles formes de partenariat, c'est ce que fait le spécialiste de la logistique du froid, **Stef-TFE**, pour répondre aux demandes changeantes de l'agro-alimentaire.

Grand de l'énergie, au Canada, **OPG** trace une voie nouvelle pour l'externalisation de son informatique : à la réduction classique des coûts s'ajoute la volonté d'augmenter la faculté d'adaptation de l'entreprise.

DARA, une entreprise publique d'entretien d'avions, transforme son informatique et l'étend à l'écosystème en formation qui l'accompagnera vers l'économie de marché.

Enfin, **Aventis** est un exemple réussi de fusion à grande échelle, dans laquelle tous les instruments, et notamment de nouveaux outils adaptatifs de gestion financière, concourent au succès.

Le Groupe Cap Gemini Ernst & Young croit que la faculté de s'adapter, vite et bien, à un monde en flux distingue déjà, et séparera bientôt, les firmes qui progressent des laissés pour compte de l'économie en réseau. Aider ses clients à faire partie des premiers fait appel à toutes ses ressources, du conseil stratégique à l'externalisation.

Pierre HESSLER

Administrateur de Cap Gemini S.A.



2000 – "Birmanie" – Josée Goudard (Galerie Gala Amalvy)

HPCL : mutation dans un marché en pleine libéralisation

L'économie indienne dans son ensemble est en train d'opérer une mutation sans précédent, et la société Hindustan Petroleum Corporation Limited (HPCL) se trouve au cœur de ce processus. Depuis des décennies, les industries les plus stratégiques du pays étaient détenues par l'État et les décisions les concernant relevaient strictement de la politique gouvernementale.

Un changement en profondeur s'opère actuellement en Inde. La traditionnelle politique de contrôle économique, sans doute la plus manifeste dans le secteur pétrolier ces vingt-cinq dernières années, connaît un changement majeur. Durant cette période, où trois entreprises publiques ont dominé l'ensemble du marché indien, le gouvernement décidait aussi bien du prix du baril de brut que du coût des produits raffinés ou des quotas. La concurrence était strictement administrée et pratiquement aucune différence n'existait entre les produits et les services proposés.

En septembre 1998, le gouvernement actuel a annoncé qu'il entendait agir rapidement en libérant totalement le secteur pétrolier. Quelques mois plus tard, les premières initiatives ont été prises avec pour objectif la finalisation du processus en avril 2002. À compter de cette année, le deuxième pays le plus peuplé au monde représentera également le plus vaste marché de la planète en nombre de consommateurs (plus de trois fois supérieur à celui de l'Union Européenne).

Deux mille nouveaux concurrents

Pour HPCL, ce choix politique implique une véritable révolution. Le passage d'une économie régulée et planifiée à une économie libérale, entraîne un bouleversement de tous les aspects de la vie économique. Au lieu d'être confrontée aux décisions de quelques très gros donneurs d'ordre, la société doit désormais s'adapter à un marché complexe, composé de plusieurs millions de clients qu'elle ne connaissait pas auparavant. Alors que les prix et les conditions commerciales faisaient l'objet d'un contrôle strict, le secteur est désormais totalement ouvert. Toute entreprise a maintenant la liberté d'attaquer ce marché et de déterminer ses propres conditions en termes de prix, de services et de distribution. En conséquence, même les groupes les plus importants et les mieux établis perdent leur statut et leur légitimité. Ils doivent se confronter à la concurrence comme tous les autres s'ils veulent assurer leur survie, sans même parler de rentabilité. Comment imaginer changement plus radical ?

Il était impératif d'agir pour faire face aux mutations des quatre marchés clés de HPCL : vente de l'essence au détail, du baril de brut, des lubrifiants et du GPL (utilisé en Inde essentiellement pour la cuisson des aliments).

Sur le marché de gros, secteur privatisé en premier, l'Inde est passée en un temps record d'une situation où seules trois sociétés pouvaient importer, raffiner et vendre du pétrole à usage industriel à une situation où toute compagnie a maintenant accès au marché. Près de deux mille nouveaux concurrents sont déjà présents et HPCL a rapidement constaté un début d'érosion de sa part de marché. Dans le domaine des lubrifiants, il lui a fallu approcher directement la multitude de petits fournisseurs du secteur automobile, ce qui impliquait, dans un pays aussi vaste, de pouvoir rapidement gérer un fichier comportant plusieurs dizaines de milliers de clients.

Le nouveau diktat des consommateurs

Dans un premier temps, HPCL a effectué un travail considérable de consolidation de sa marque, afin de se faire connaître des clients qui n'étaient pas ciblés jusqu'alors. Cette démarche a été couronnée de succès et la position du groupe sur le marché de gros s'est améliorée. Toutefois, s'assurer une place de leader sur un marché entièrement libéralisé n'est possible qu'à une seule condition : fournir une qualité de produit supérieure, soutenue par une offre de service plus performante que la concurrence.

Après une période d'évaluation destinée à identifier les meilleures méthodes et pratiques, la direction de HPCL a choisi Cap Gemini Ernst & Young comme partenaire stratégique pour mettre en œuvre de nouveaux systèmes pour ses processus de base. L'objectif était de fournir une meilleure information, des livraisons plus rapides et une qualité de service plus élevée. La solution retenue, basée sur le progiciel de gestion de JD Edwards, a permis, dans un premier temps, de couvrir neuf sites-clés. L'extension aux autres sites est prévue après la phase pilote. Toutes les principales fonctions de l'entreprise sont concernées : la chaîne d'approvisionnement, l'ensemble de la gestion financière, le financement des projets et la gestion des ressources humaines. En termes de relation avec la clientèle, il s'agit de la première étape d'une véritable révolution des normes de qualité, en fournissant le meilleur service dans un marché particulièrement complexe. Les clients, qui se trouvaient dans une position de quasi-dépendance vis-à-vis des trois groupes pétroliers historiques, jouent maintenant le rôle de décideur. Une équipe commune à HPCL et Cap Gemini Ernst & Young a travaillé intensivement à la finalisation du projet et a atteint aujourd'hui des résultats très concluants.

S'adapter, affronter la concurrence, et s'imposer

Les premières étapes du projet sont maintenant terminées. Les résultats indiquent que les objectifs de HPCL sont entièrement remplis et que le processus de transformation de la nature même de l'entreprise est déjà une réussite. La mise en place d'une solution ERP est une opération relativement banale dans un marché mature, mais dans ce contexte de changement radical, il s'agit d'un véritable exploit, en termes de technologie, de pratiques professionnelles et de culture d'entreprise.

Au cours des prochaines années, HPCL aura plusieurs missions à accomplir : défendre ses parts de marché contre l'invasion massive de concurrents venant d'horizons très divers, établir de nouvelles relations commerciales bien plus dynamiques, développer de nouvelles activités destinées aux entreprises et aux particuliers, et amener ses collaborateurs à changer leur mentalité purement "administrative" pour devenir de vrais professionnels du service. La complexité de ces défis est extraordinaire. Il s'agit d'un projet de grande ampleur, aussi bien du point de vue humain que professionnel. Cap Gemini Ernst & Young a le privilège d'être en mesure d'aider HPCL à s'adapter, affronter la concurrence et s'imposer en cette période de changement sans précédent.

Arun BALAKRISHNAN

*Directeur des Ressources Humaines
Hindustan Petroleum Corporation Limited*

Kishor CHITALE

*Directeur de Compte
Cap Gemini Ernst & Young*



1998 – "Le match de Polo" – Guy Thiant (alanglois@terre-net.fr)

Albert Heijn : la motivation des responsables au centre de la nouvelle stratégie

Albert Heijn est la marque la plus importante d'Ahold, géant mondial du secteur de la distribution, avec trente-deux enseignes différentes, des filiales en Amérique du nord et du sud, en Europe et en Asie-Pacifique. Basée au Pays-Bas, Albert Heijn est la première chaîne de distribution alimentaire du pays. Elle y bénéficie d'une excellente réputation en terme de rapport qualité/prix.

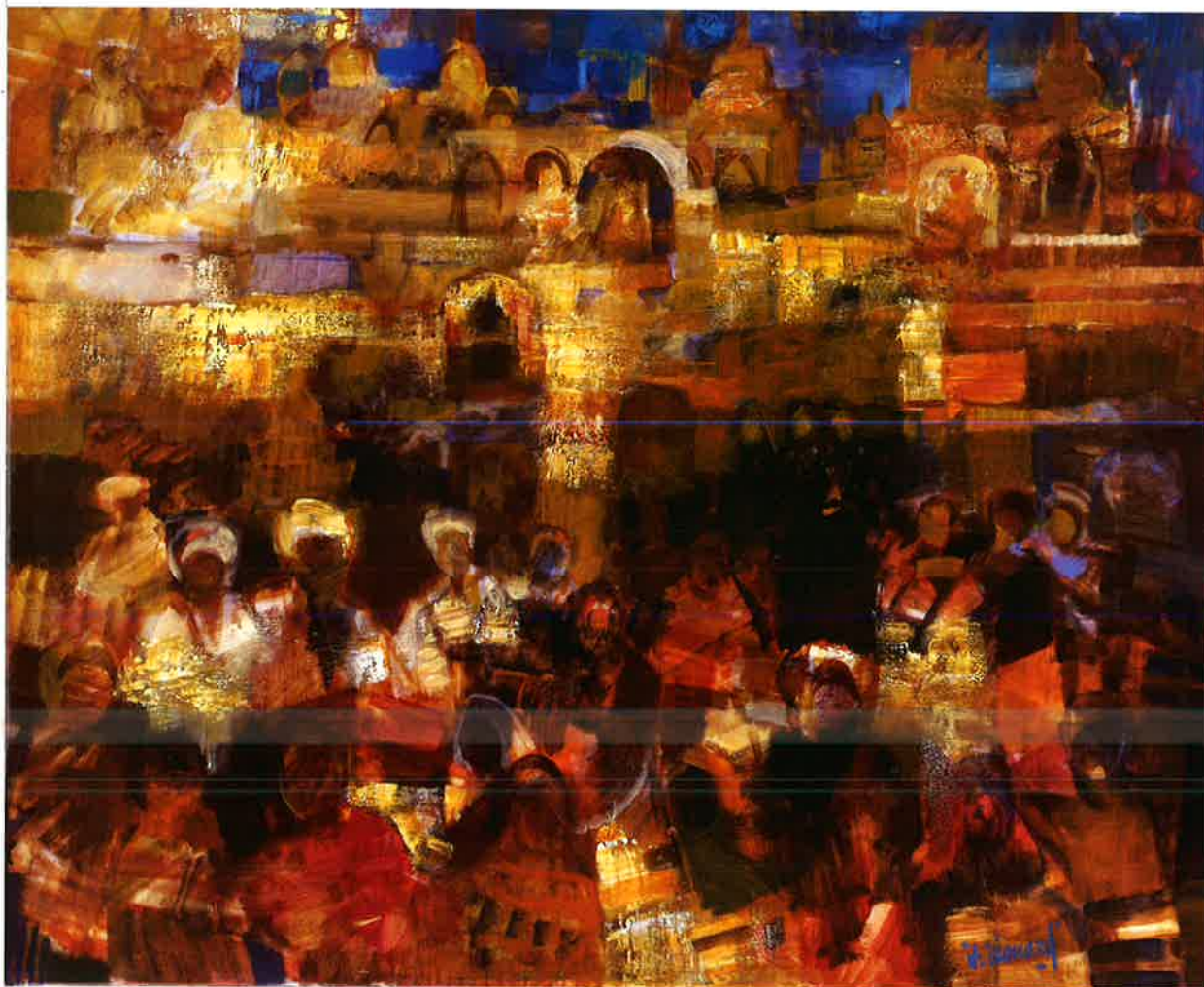
Avec près de six cents magasins répartis dans le pays et une part de marché de plus de 27 %, Albert Heijn vend des produits alimentaires à près de quatre millions de personnes chaque semaine. L'image d'excellence de cette société, qui s'appuie sur des décennies de qualité constante, génère des attentes très élevées chez les consommateurs.

Toutefois, au cours des dernières années, il est apparu clairement qu'une nouvelle orientation stratégique s'imposait. Avec un réseau de vente constitué presque exclusivement de supermarchés de 1500 m², la part de marché d'Albert Heijn stagnait, dans un secteur relativement saturé. Plus préoccupant encore, la société avait progressivement pris conscience que ses niveaux de services, essentiels pour son positionnement qualitatif sur le marché, étaient menacés. La raison n'était pas très

difficile à trouver. La mise en service de systèmes sophistiqués d'administration et de gestion de la chaîne d'approvisionnement augmentait considérablement la charge de travail des responsables des magasins. Ces derniers passaient le plus clair de leur temps à assurer le fonctionnement des systèmes. Ils étaient très peu présents sur le terrain pour prendre soin de leur clientèle, améliorer les normes de service et dynamiser les ventes. Une nouvelle équipe de direction décida d'aborder ce problème selon une approche cohérente, afin de remettre le plus grand groupe de distribution néerlandais sur la voie de la croissance.

Priorité au client

Cette nouvelle stratégie, globale et coordonnée, portait sur l'emplacement des magasins, leur format, l'outil informatique et la réorganisation de la gestion. Tous les éléments devaient être fonctionnels et solidaires les uns des autres pour rendre possible la réalisation d'objectifs ambitieux. Dans le cadre de ce plan, Albert Heijn a revu son concept traditionnel de magasin et l'a développé de façon spectaculaire. Les consommateurs néerlandais peuvent désormais s'approvisionner dans de nouveaux hypermarchés de 4000 m², se faire livrer à domicile via un service de commande en ligne ou encore se rendre dans des magasins de proximité qui se multiplient à des emplacements clés tels que les gares ou les stations services. La qualité et la valeur des marques restent constantes, néanmoins les opportunités d'achat se sont considérablement développées.



2000 – “Soir de noirs et de bleus mystiques” – Jacques Léonard (Opera Gallery - www.operagallery.com)

Une évolution moins visible mais tout aussi importante a eu lieu en coulisse. Une approche réactive de la chaîne d'approvisionnement a permis à la société de gérer son "mix-produits" de façon dynamique pour chaque point de vente et d'automatiser commande, livraison et réapprovisionnement, réalisant ainsi d'importants gains d'efficacité et de temps. Ces changements ont eu pour conséquence directe de soulager les gérants de magasin d'un grand nombre de tâches administratives, désormais assurées en central (budgets/objectifs, gestion des approvisionnements etc).

Cette démarche a été motivée essentiellement par la nécessité de recentrer l'attention sur la clientèle et de permettre aux responsables de magasin d'offrir, jour après jour, un service innovant et de grande qualité. Pour pouvoir tirer pleinement parti de cette nouvelle approche, il était essentiel d'impliquer ces derniers. Albert Heijn a donc fait appel à Cap Gemini Ernst & Young pour l'aider dans cette stratégie.

Vers des comportements évolutifs et ouverts

Pour mener à bien un changement d'orientation radical, l'élément humain joue un rôle déterminant. Et c'est particulièrement vrai dans une activité où le service à la clientèle est un facteur clé de différenciation. Le plan stratégique d'Albert Heijn ne pouvait être mis en œuvre qu'avec la pleine adhésion des quelque cinq cents gérants de magasin qui devaient le comprendre, l'accepter, le soutenir activement et l'appliquer de façon créative. Pour qu'une telle chose soit possible, ils devaient adopter une mentalité et des modes de pensées différents. Afin de répondre à cette nécessité vitale pour l'entreprise, Cap Gemini Ernst & Young a utilisé un outil extrêmement performant dans le but de favoriser des approches et des comportements évolutifs et ouverts : l'ASE (Accelerated Solutions Environment).

L'ASE permet aux équipes composées de spécialistes externes et de salariés du client, d'élaborer une solution personnalisée, capable de répondre aux problématiques les plus complexes. Cet environnement est conçu pour favoriser ouverture d'esprit et créativité. Ainsi, ce sont les personnes directement confrontées aux difficultés sur le terrain qui sont chargées de définir et de mettre en œuvre des solutions. Au lieu d'imposer des consignes stratégiques de manière traditionnelle, l'ASE rend possible un processus interactif et flexible. Cette méthodologie se révèle particulièrement efficace dans un monde où la capacité d'adaptation est un élément toujours plus déterminant.

Des responsables de magasin motivés

Pour Albert Heijn, l'ampleur même de l'initiative mise en place a marqué une nouvelle étape. Progressivement, chaque composant clé de la structure de direction a été impliqué. Finalement, la totalité des cinq cents personnes concernées a participé à une session interactive de trois jours, qui a donné naissance à un plan d'action, élaboré en temps réel par l'ensemble de l'équipe.

Conséquence directe de l'approche ASE : l'attitude des responsables de magasin les plus directement impliqués dans la réussite future du groupe a considérablement changé. Ils sont désormais conscients que leur mission consiste avant tout à jouer le rôle d'ambassadeur de leur marque. Ils peuvent maintenant mettre à profit l'autonomie considérable dont ils disposent pour se consacrer avec enthousiasme à leurs missions de directeur de marketing et de chef des ventes. Les premiers résultats se sont révélés positifs et soulignent la capacité du modèle ASE à créer un environnement de confiance, de compréhension mutuelle et d'adhésion au projet dans le cadre d'une mutation majeure.

A.D. (Dick) BOER

*Président-Directeur Général
Albert Heijn B.V.*

Erik GODIIN

*Directeur de Compte
Cap Gemini Ernst & Young*

Covisint : un nouveau type d'externalisation

Les grands groupes industriels internationaux doivent toujours se tenir prêts à affronter les contraintes dictées par les marchés : l'exigence croissante des normes, la réduction des coûts et l'accélération des délais de commercialisation. Le secteur où cette pression est la plus forte est sans aucun doute celui du marché de l'automobile.

Les enjeux sont si élevés et la concurrence si intense que toute erreur peut avoir des répercussions catastrophiques. Il n'est pas surprenant que le processus de concentration du secteur soit en train de réduire le nombre d'intervenants tout en les soumettant à des contraintes toujours plus fortes. Réglementation plus rigide, consommateurs plus exigeants et volatils, nouveaux réseaux de distribution (concessionnaires multimarques) intensifiant la concurrence : tous ces facteurs obligent les principaux constructeurs mondiaux à rechercher sans cesse de nouveaux moyens de s'assurer un avantage concurrentiel, grâce à des réductions de coûts et à une amélioration des délais de livraison.

Au milieu de l'année 2000, un projet unimaginable jusqu'alors, a été mis en place par Ford et General Motors. Les deux constructeurs ont développé ensemble leur propre salle de marché en ligne pour s'assurer une meilleure sélection des fournisseurs et réduire les coûts de la chaîne d'approvisionnement. Conscients que cette initiative risquait de pénaliser l'ensemble des équipementiers automobiles dans le monde, en leur imposant les coûts liés à l'utilisation de plusieurs systèmes différents, les deux géants du secteur se sont assurés la collaboration de DaimlerChrysler, et, un peu plus tard, de Renault Nissan, dans le but d'établir une infrastructure unique dont pourrait bénéficier l'ensemble du secteur. C'est ainsi qu'est née la plus grande place de marché B2B au monde, qui permet aux entreprises du secteur automobile de gagner en efficacité dans les domaines des achats, de la gestion de la chaîne d'approvisionnement, des projets communs d'engineering et de qualité. Le tout, grâce à un portail dont l'architecture ouverte, évolutive et sécurisée, simplifie la connectivité et les communications. Connue sous le nom de Covisint, la nouvelle entité est opérationnelle sur le marché américain depuis le début de l'année 2001. Cap Gemini Ernst & Young a joué un rôle clé dans la stratégie, le développement, le lancement et la gestion de cette activité. Covisint, plus que n'importe quelle autre entreprise, a su tenir ses engagements dans le domaine de l'e-business, en assurant à un grand nombre de constructeurs automobiles dans le monde des avantages concurrentiels en termes de rapidité, de coûts, de choix et de flexibilité, au sein d'un réseau d'approvisionnement véritablement international. Le lancement initial n'était toutefois que la première étape d'un processus plus large.

Un lancement réussi en Amérique du Nord

Avant la fin de l'année 2000, le prochain défi était déjà identifié : s'assurer que le lancement réussi en Amérique du Nord serait suivi par un succès comparable sur le marché européen. Cette opération était délicate pour plusieurs raisons :

- la société devait être prête à assurer des transactions sécurisées en Europe dès que le modèle d'activité américain aurait fait ses preuves. Cela impliquait d'effectuer un développement quasiment simultané, sans toutefois entraîner des coûts ou s'exposer à des risques excessifs. Covisint n'était pas encore implantée en Europe ; il n'était donc pas facile de recruter du personnel et de mettre en place les processus et les systèmes nécessaires.
- l'équipe chargée du projet Covisint, dirigée par Cap Gemini Ernst & Young, était en train de concevoir un nouveau système de transactions en ligne et une nouvelle façon de communiquer grâce à un réseau ouvert, à la fois sécurisé, flexible et évolutif. De par sa nouveauté et sa nature expérimentale, ce concept impliquait un travail de révision et de mise à jour continu des processus. Il n'était pas question de dupliquer un modèle ayant fait ses preuves aux États-Unis, sans l'avoir au préalable adapté aux spécificités européennes.

Covisint et ses actionnaires ont donc été confrontés à un défi considérable, aussi bien sur le plan de la gestion des ressources humaines que des systèmes, dans un contexte de risque maximum pour des entreprises évoluant déjà dans un marché instable.



1999 – "Terrasse de Café à Paris" – Claude Sauzet (claude.sauzet@laposte.net)

Un modèle d'externalisation évolutif

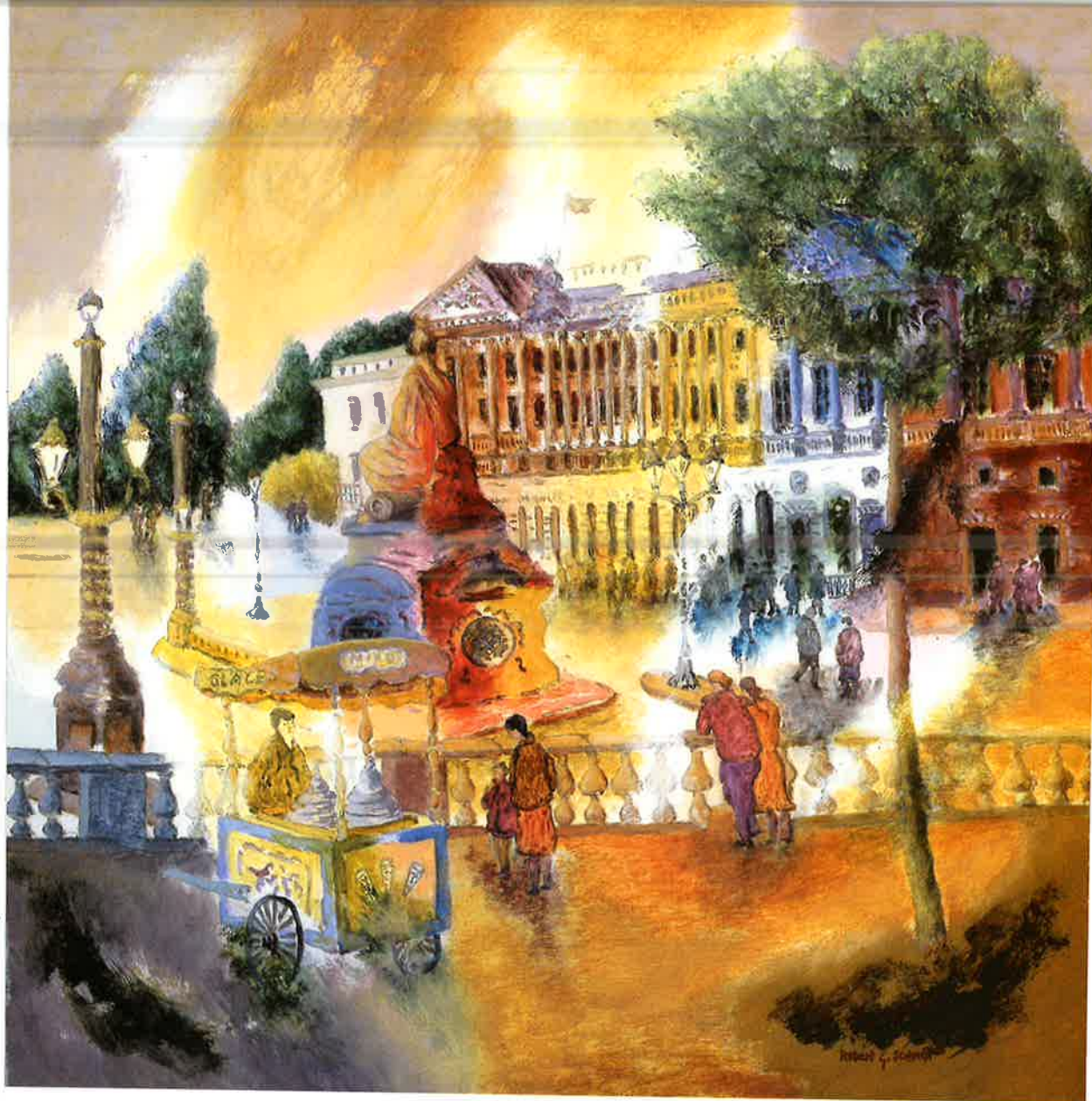
La mission confiée à l'équipe de Cap Gemini Ernst & Young était d'une simplicité trompeuse. L'équipe chargée du projet a entrepris de lancer Covisint sur le marché européen et de la rendre opérationnelle le plus vite possible, en toute sécurité, tout en évitant les pièges les plus évidents. Par exemple engager des coûts fixes importants pour créer une structure complète bien avant que ces ressources ne soient véritablement indispensables ; ou encore mettre sur pied une structure trop légère, en courant le risque d'être submergé par les commandes des clients.

L'approche choisie a été un modèle d'adaptation progressive :

- l'équipe Cap Gemini Ernst & Young a exercé l'ensemble des fonctions opérationnelles pour le compte de Covisint Europe ;
- dès mai 2001, la première étape du projet était finalisée. Covisint était alors opérationnelle en Europe au niveau des méthodes et des systèmes. Tout ceci a été réalisé en un temps record.

Ce projet est un bon exemple d'externalisation d'un nouveau type. A l'origine, ce concept avait pour but de réaliser des économies et d'augmenter la productivité en déléguant les tâches routinières du fonctionnement d'une entreprise. Dans ce cas, et pour la première fois, Covisint et Cap Gemini Ernst & Young ont uni leurs forces pour créer un nouveau "business model" sur un marché encore tout récent, en utilisant une technologie de pointe dans un environnement particulièrement changeant.

Cette stratégie nécessitait un ensemble homogène de compétences globales couvrant tous les aspects de la maîtrise technologique et du conseil. Chacune de ces compétences devait pouvoir être exploitée de la façon la plus souple possible et soumise à une réévaluation constante, à des mises à jour et parfois même à des remises en cause plus profondes. Covisint est à l'avant-garde des entreprises à forte capacité d'adaptation, il n'est donc pas surprenant que seul ce modèle d'externalisation véritablement évolutif ait pu produire les résultats escomptés.



1996 – “La Petite Marchande de glaces du jardin des Tuileries” – Robert G. Schmidt (Galerie Saint-Roch)

Les résultats

Covisint est désormais pleinement opérationnelle, et son modèle d'activité continue de s'adapter au fur et à mesure de son développement. Une équipe de management a été recrutée et les règles de fonctionnement élaborées pendant le projet d'externalisation ont toutes été mises en œuvre. Le démarrage de l'activité de Covisint a été rapide et le contrat d'externalisation avec Cap Gemini Ernst & Young a été prolongé. Cette association prend désormais une forme différente suite à un changement majeur de l'environnement.

La nouvelle approche est basée sur un concept dénommé “Hub”, sorte de réservoir de compétences humaines, pouvant être utilisées et configurées rapidement pour faire face à toute nécessité. Ainsi, bien que l'équipe management de Covisint soit extrêmement réduite, l'entreprise dans son ensemble reste en mesure d'affronter de nouveaux défis avec succès dès qu'ils se présentent.

L'une des caractéristiques principales d'une entreprise adaptative est son approche à “géométrie variable”, à savoir sa capacité à changer de configuration pour saisir de nouvelles opportunités. L'externalisation joue un rôle décisif dans le développement d'une telle capacité et, à ce titre, la coopération entre Covisint et Cap Gemini Ernst & Young démontre que cette méthode peut être appliquée avec succès, en tout lieu et à tout moment.

Lars OLRİK

Directeur Général
Covisint Europe

Archie CAMERON

Directeur de Compte
Cap Gemini Ernst & Young

Aguas de Portugal : de plain-pied dans la nouvelle Europe

Le secteur de la distribution d'eau est en pleine mutation. Dans l'ensemble de l'Union Européenne, en particulier, le cadre législatif va se libéraliser progressivement au cours des prochaines années. L'objectif est de réaliser un système unique et transparent, capable de réglementer les principales structures de service public, au sein d'un marché ouvert.

Aguas de Portugal (AdP) est un acteur européen de poids. AdP doit non seulement faire face aux mêmes questions d'organisation que les autres sociétés européennes du secteur, mais a également entrepris un redéploiement à grande échelle de l'ensemble de l'infrastructure de distribution d'eau au Portugal. Les entreprises de ce secteur, pour la plupart nationalisées et gérées au niveau national, régional ou municipal, vont rapidement devenir des sociétés commerciales à part entière, en mesure d'offrir leurs services n'importe où en Europe. Il s'agit d'un défi considérable tant pour les autorités gouvernementales que pour les utilisateurs, aussi bien en termes de gestion de compétences que de culture d'entreprise. Les sociétés doivent maintenant réinventer tous les aspects de leurs structures, de la gestion de leurs ressources humaines, de leurs relations avec la clientèle et de leurs stratégies à venir. Elles doivent également effectuer tous ces changements selon un calendrier strict, alors que le compte à rebours vers la libéralisation totale a commencé.

En tant que principal acteur sur le marché portugais, AdP collabore actuellement avec l'Union Européenne et le gouvernement portugais dans l'objectif d'améliorer de façon radicale les systèmes de distribution d'eau et de traitement des eaux usées sur l'ensemble du pays. La société doit non seulement effectuer une restructuration en vue de sa privatisation partielle (prévue pour bientôt), mais aussi améliorer de façon significative le niveau des services fournis aux particuliers.

Une responsabilité immense

Le groupe AdP dessert 70 % de la population Portugaise et compte trois millions et demi de clients par l'intermédiaire de ses neuf filiales étrangères, qui opèrent au Timor Oriental (région Pacifique), au Mozambique, en Angola (Afrique), au Brésil et dans d'autres pays en Amérique latine. Mais la situation est encore plus complexe : la nature même du marché de l'eau implique une gestion par le biais de concessions locales ou de sociétés gérées sur le plan régional. AdP ne compte pas moins de soixante-dix filiales, ainsi qu'un grand nombre de concessions partiellement détenues. Toutes ces entités bénéficient d'une large autonomie opérationnelle. Municipalités et organismes régionaux détiennent des participations dans la plupart d'entre elles. Elles ont une histoire, une culture et des méthodes qui leur sont propres. Chacune est soumise à une réglementation stricte qui ne laisse pas la liberté d'action dont une direction a généralement besoin pour réaliser des changements en profondeur.

Pour AdP, cette perspective d'un changement soudain représente donc un défi complexe. Il est impératif d'améliorer l'efficacité afin de rendre l'activité compétitive. Il faut créer une culture commune pour pouvoir affronter cette nouvelle donne. Il s'agit également de consolider les multiples entités du groupe, pour en faire un atout en termes de masse critique et de force commerciale, plutôt qu'un obstacle à la flexibilité et à la croissance de l'entreprise.

Une infrastructure informatique adaptée aux nouveaux enjeux

Cap Gemini Ernst & Young a commencé sa collaboration avec la direction d'AdP en 1999, lorsque l'équipe de conseil en stratégie a été sollicitée pour élaborer un modèle d'activité destiné au nouveau type d'entreprise qui était en train de naître. Ce projet avait une vocation globale : préparation des employés à leur nouveau rôle au sein de l'entreprise, remodelage des processus de base, mise en place de nouvelles procédures de gestion et de contrôle, réévaluation des systèmes et redéploiement de l'infrastructure informatique.

Le programme proposé a été adopté par le Conseil d'Administration d'AdP en fin d'année et mis en œuvre début 2000. Le modèle a été articulé autour du concept de Business Unit (Unité Opérationnelle), destiné à fédérer une multitude d'unités locales en six nouvelles entités, liées par des intérêts communs. De cette façon, les responsables opérationnels se sont vu confier davantage de responsabilités, alors que les nouvelles unités devenaient des centres d'excellence dans leurs domaines respectifs, avec pour mission de gérer le changement culturel, de construire une identité forte et de faire naître un sentiment d'appartenance au groupe.

Pour permettre cette évolution, une structure centralisée de services partagés, a été développée et offre à toutes les unités du groupe un support en termes de systèmes d'information et d'administration. Bien que ce projet ne soit pas encore terminé, des économies de coûts, des gains en efficacité et des améliorations de service significatifs ont déjà été obtenus. Enfin, un "re-engineering" des processus de base est actuellement en cours, dans le cadre de la mise en œuvre de SAP R3.

Une histoire en évolution permanente

Le groupe Aguas de Portugal (AdP) a dû se réinventer pour s'adapter à un avenir très différent. Cette opération a impliqué un important effort de transformation, entraînant des modifications dans pratiquement tous les domaines opérationnels. Dans le nouveau marché européen, une telle évolution est vitale et ne peut attendre. AdP doit réussir son travail d'adaptation permanente et réaliser une mutation rapide à tous les niveaux : de la stratégie à l'organisation des unités opérationnelles, du redéploiement des fonctions de base à la refonte de l'infrastructure informatique, d'une nouvelle approche marketing à une réponse innovante aux attentes du marché en passant par un changement culturel majeur.

Tout doit se produire simultanément, les initiatives étant réalisées en parallèle sur tous les fronts, sous l'impulsion d'une vision adaptative unique. Aujourd'hui, AdP est une société plus réactive et plus compétitive qu'il y a trois ans. Elle offre des services de meilleure qualité. Son processus de mutation est loin d'être terminé et les années à venir devraient être encore riches en événements.

Justino CARLOS

Administrateur

Aguas de Portugal – Serviços Ambientais S.A.

Isabel MARQUES

Directeur de Compte

Cap Gemini Ernst & Young



1997 – “Il était une fois Venise” – Gérard Hellis (Galerie Célia B. Guedj - www.celiabguedj.com)

Telia : une gestion évolutive des ressources informatiques

Telia est l'un des principaux opérateurs de télécommunication en Scandinavie. Avec plus de quatre millions d'utilisateurs pour ses services de téléphonie fixe en Suède, il s'impose sur ce marché. En tant que prestataire établi de longue date et bénéficiant d'une solide réputation, Telia semble bien positionné pour s'assurer, à l'avenir, d'une croissance régulière et profitable. Toutefois, le marché devient toujours plus imprévisible, concurrentiel et volatil. Au cours des deux dernières années, la direction de Telia a décidé que pour garantir une réussite à long terme, un changement radical s'imposait.

Depuis quelque temps, le marché des télécommunications connaît bien des bouleversements. La progression spectaculaire de la transmission de données et la "révolution" mobile qui s'est poursuivie en Europe ont alimenté une croissance continue. Il y a un an, l'ensemble du marché a connu sa première phase de ralentissement depuis dix ans. L'impact sur les fabricants a été aussi immédiat que brutal et les prestataires de services ont dû repenser leur stratégie. Pour Telia, l'objectif était clair : faire face à la pression concurrentielle croissante en se rapprochant de ses clients.

Le marché des services de télécommunications de base devient de plus en plus standardisé. Il est parfois difficile de distinguer une offre d'une autre, l'unique facteur de différenciation étant souvent le prix. Afin de développer un avantage compétitif et redonner de la valeur à cette activité, il est apparu essentiel de chercher des moyens de différencier les services de Telia de ceux des autres fournisseurs. Cet objectif impliquait la mise en œuvre d'une stratégie capable d'accélérer la création de nouveaux services à valeur ajoutée, en réduisant les délais de mise sur le marché et en ciblant les besoins avec

plus de précision. Parallèlement à cette initiative de revalorisation des transactions-clients, il était tout aussi essentiel d'améliorer considérablement le rendement des systèmes d'information et des processus internes.

En d'autres termes, une double approche était nécessaire pour doper l'efficacité de la structure interne tout en proposant des services externes mieux ciblés et à plus forte valeur ajoutée.

Nouveau système de support du service clientèle

Après des décennies d'activité sur un marché fragmenté, les systèmes d'information de Telia ne pouvaient plus s'adapter aux exigences d'un environnement plus structuré et exigeant. Les différents systèmes avaient été développés au fil du temps en fonction de l'activité traditionnelle de téléphonie fixe, des services de téléphonie mobile ou encore des activités en ligne. Des fonctions aussi fondamentales que la facturation étaient traitées différemment par chacune de ces divisions. Plusieurs services clients coexistaient, sans qu'aucun système ne permette vraiment de rassembler des informations



1999 – "Death of a toreador" – Mikhaïl Turovsky (Galerie Célia B. Guedj - www.celiabguedj.com)

fiables pour les intégrer dans les processus de planification et de gestion. Il était tout simplement impossible d'analyser les habitudes de consommation et les préférences des utilisateurs afin de permettre une meilleure segmentation.

A l'origine, toutes ces difficultés étaient liées à l'organisation des systèmes d'information. L'infrastructure complexe en place correspondait à des applications différentes et souvent incompatibles, développées pour répondre à des besoins spécifiques. Une nouvelle approche flexible et évolutive était essentielle pour :

- fournir aux utilisateurs un point unique de contact, accessible à tout moment, pour tous les services, afin de réduire les risques d'erreur et améliorer le niveau de satisfaction ;
- développer une connaissance approfondie du profil des consommateurs, afin de leur offrir les prestations les plus appropriées, d'encourager la fidélisation et d'augmenter la valeur des transactions ;
- permettre à un ensemble de partenaires extérieurs de participer pleinement aux processus de développement des produits, afin d'accélérer la mise sur le marché de nouveaux services.

Repenser la stratégie informatique

Cap Gemini Ernst & Young, en tant que partenaire stratégique majeur dans le cadre de la rationalisation des systèmes et de l'infrastructure, a effectué un travail d'analyse avant d'établir un plan d'action pragmatique en avril 2001. Le choix s'est porté sur une transformation progressive de l'infrastructure sur une base annuelle, parallèlement à une réévaluation stratégique du positionnement, de la structure de l'activité et des ressources de la société.

A la fin de l'année 2001, l'équipe associant Cap Gemini Ernst & Young et Telia Communications a totalement repensé la stratégie informatique de la division téléphonie fixe en fonction de ses impératifs. Cette stratégie – reposant essentiellement sur la méthodologie d'Approche ASE de Cap Gemini Ernst & Young (Accelerated Solutions Environment) – avait pour but d'assurer une planification aussi rapide que fiable. Avec plusieurs équipes impliquées à toutes les étapes, l'adhésion des utilisateurs a été rapide grâce à la priorité donnée à la vision métier. Ce travail a également permis d'exploiter la masse d'informations déjà présente au sein de l'entreprise, mais qui n'avait jamais été enregistrée ou utilisée de façon adéquate.

Le processus mis en œuvre impliquait une définition claire des priorités, la relation-client étant le pivot central de l'activité. Cette démarche a été soutenue par un programme intégrant une utilisation créative et souple de l'externalisation ainsi qu'une architecture réseau intelligente, dans le but d'assurer une utilisation optimale des systèmes existants.

Un plan d'action pertinent

L'étape de réflexion et de conception du projet est aujourd'hui terminée. Telia Communications dispose désormais d'un plan d'action très élaboré dont l'objectif est de transformer l'entreprise en une entité véritablement évolutive. Dans l'environnement instable de ce secteur, les opérateurs doivent faire tout leur possible pour demeurer proches du client tout en étant capables de lui offrir constamment de nouvelles prestations à valeur ajoutée. Tout élément de rigidité dans les systèmes et les processus peut mettre en péril cet effort de compétitivité. En prévoyant une infrastructure informatique adaptable, Telia Communications a franchi un pas considérable qui assure à ses services de téléphonie fixe une meilleure rentabilité.

Dans cette approche, la stratégie métier est primordiale et les systèmes de l'entreprise permettent d'assurer un avantage concurrentiel. D'autres divisions de la société cherchent désormais à capitaliser sur cette première expérience en intégrant, pour leur propre activité, la notion d'évolutivité de leurs ressources informatiques.

Anna RUKILA

*Directeur des Services Informatiques
Telia Communications*

Maria ANDERSSON

*Directeur de Compte
Cap Gemini Ernst & Young*

Ford : le service client relève le défi de la complexité

Depuis le début du 20^e siècle, Ford Motor Company se classe parmi les principaux groupes automobiles dans le monde. Le logo Ford est d'ailleurs l'un des cinq emblèmes d'entreprise les plus connus et représente une marque grand public extrêmement puissante. Au niveau du service après-vente – l'un des points clés de la fidélisation des clients – un approvisionnement performant des concessionnaires en pièces détachées participe à ce renom de la marque. Et fait donc l'objet de toutes les attentions du constructeur.

Décennie après décennie, la notoriété de la marque a été construite autour de la notion de qualité que le client perçoit à chaque instant : matériaux composant les véhicules, précision d'assemblage, qualité des révisions et service après-vente. Dans un marché de l'automobile très concurrentiel, caractérisé par une offre accrue et une pression plus forte sur les prix, aucun élément ne peut être négligé. L'amélioration constante des performances est un impératif absolu pour assurer au client un niveau de satisfaction aussi élevé que possible.

Un processus complexe

L'approvisionnement en pièces détachées constitue, par nature, un processus particulièrement complexe. La division Consumer Service de Ford (FCSD) fournit des pièces détachées à huit mille cinq cents concessionnaires en Amérique du Nord et en Europe par l'intermédiaire de son système d'approvisionnement et de logistique. Quelque six cent mille pièces détachées différentes sont fournies au réseau de vente, avec une demande difficilement prévisible. Cette activité est par nature imprévisible, personne ne pouvant dire avec certitude quel type de pièces sera demandé, en quelle quantité et à quel moment. En effet, la demande quotidienne pour une pièce donnée peut varier de 30 % à 400 % par rapport à la moyenne. En outre, le marché s'oriente davantage vers des véhicules de niche aux caractéristiques bien spécifiques, ce qui rend encore plus difficile toute anticipation de la demande. Le système doit cependant prendre en compte cette imprévisibilité tout en assurant une disponibilité en pièces détachées, en tout lieu et à tout moment.

En remettant en question sa chaîne d'approvisionnement en pièces détachées en 1998, l'objectif de Ford était simple : fournir la meilleure performance possible. Cela signifiait une optimisation significative des outils informatiques existant à l'époque. Certains systèmes devaient être remplacés, d'autres remis à niveau. Il s'agissait d'un processus à long terme qui impliquait de résoudre une problématique importante : assurer une amélioration significative des performances à court terme, tout en préparant une mutation à grande échelle.

Des objectifs précis

Cap Gemini Ernst & Young conseillait déjà différentes entités de Ford Motor Company depuis plusieurs années lorsqu'il a été sollicité pour étudier les moyens de relever ce défi. Des objectifs précis étaient fixés, comme par exemple la réduction du niveau global des stocks de la chaîne d'approvisionnement. Il fallait aussi améliorer le taux de disponibilité des pièces pour l'ensemble du réseau. Plus précisément, ce taux de disponibilité immédiate, alors de 92 %, devait se rapprocher le plus possible de 100 % avant même que les nouveaux systèmes informatiques et administratifs en ligne ne soient opérationnels. Cette tâche paraissait ambitieuse, mais essentielle pour maintenir et accroître la fidélité à la marque.

Le plan mis en œuvre avec Ford associait des compétences dans les domaines du management et de la technologie, avec pour objectif de trouver des moyens pragmatiques afin d'optimiser l'utilisation des systèmes en place, tout en préparant l'avenir. Un aspect clé des solutions élaborées en collaboration avec Cap Gemini Ernst & Young a été la cohésion entre les collaborateurs de Ford et les consultants, qui ont constitué ensemble une équipe fortement soudée. Le travail collectif a ainsi permis de réduire les délais, d'améliorer l'efficacité et de faciliter les transferts de connaissances et de compétences. L'équipe FCSD (Ford Customer Service Division) a eu accès dès le départ aux outils les plus sophistiqués dans le domaine de la chaîne d'approvisionnement, s'assurant ainsi un avantage compétitif à long terme pour les projets à venir.



1993 – “La Grange à Buci” – Jacques Léonard (Opera Gallery - www.operagallery.com)

Des solutions spécifiques ont été élaborées en vue d'améliorer certains aspects des systèmes existants et d'obtenir des niveaux d'efficacité largement supérieurs. C'est ainsi que des logiciels, destinés à optimiser la Planification des Ressources de Distribution, en facilitant les prévisions et en améliorant la vision des stocks à tous les niveaux de la chaîne d'approvisionnement, ont été développés. D'autres outils ont été créés pour mesurer la volatilité et rationaliser les mouvements de stocks, permettant ainsi de raccourcir les délais de livraison. Cap Gemini Ernst & Young a mis à profit son expertise pointue de la chaîne d'approvisionnement dans la conception, la mise en œuvre et le développement d'une vaste gamme de solutions déployées par les collaborateurs de FCSD en Amérique du Nord et en Europe.

Des résultats remarquables

Le projet est loin d'être terminé, mais, même dans un délai relativement court, des résultats indéniables ont été obtenus. Les chiffres parlent d'eux-mêmes :

- Avant le début du projet, le taux de disponibilité (pourcentage de commandes clients exécutées immédiatement) était de 93 % aux États-Unis et de 93,6 % en Europe. Une fois le projet mis en route, ces chiffres sont respectivement passés à 98 % et 96,4 %.
- Les pièces non disponibles (ne pouvant être fournies immédiatement et devant faire l'objet d'une demande spécifique, d'où un retard de livraison au client) s'élevaient à cent quatre-vingt-dix mille aux États-Unis et de cent dix mille en Europe. Ces chiffres ont été ramenés respectivement à trente-cinq mille (gain de 155 000) et à quarante-neuf mille (gain de 61 000).
- La valeur moyenne des stocks se chiffrait à 804 M\$ aux États-Unis et à 241 M\$ en Europe. Ces montants sont actuellement de 616 M\$ (gain de 188 M\$) et de 222 M\$ (gain de 19 M\$).

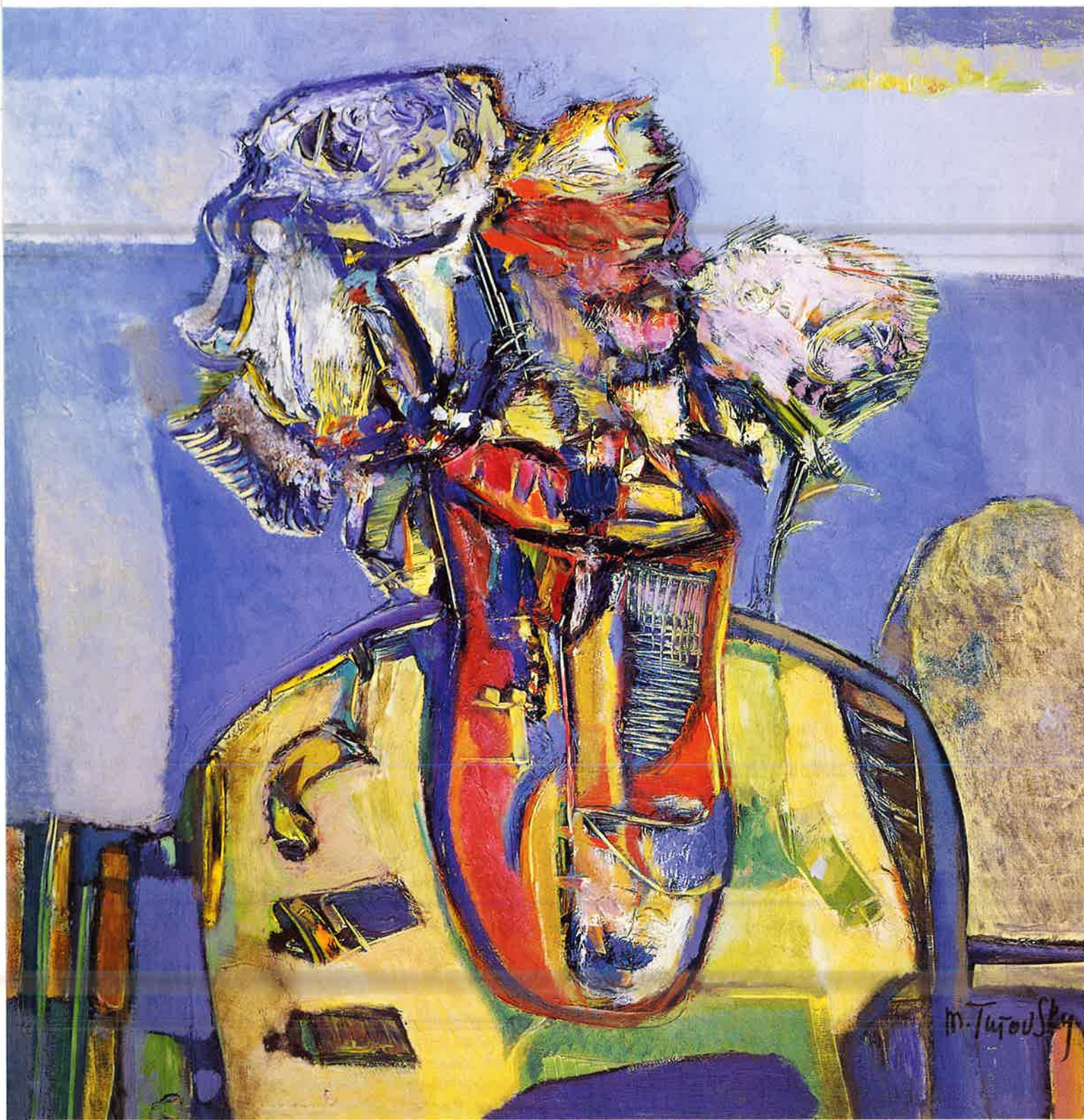
Ces réalisations sont remarquables en termes d'amélioration de la rapidité et de l'efficacité, mais le projet prend toute sa signification avec la satisfaction accrue du client final et sa plus grande fidélité. Ford Motor Company est maintenant une référence dans son secteur. Dans l'une des activités les plus sensibles d'un marché en pleine mutation, ce projet illustre brillamment les résultats que permettent d'obtenir une conception évolutive, soutenue par une planification ingénieuse et un travail d'équipe exceptionnel.

Don JOHNSON

Directeur de la Logistique
Ford Customer Service Division

Archie CAMERON

Directeur de Compte
Cap Gemini Ernst & Young



1999 – "Bouquet on blue background" – Mikhaïl Turovsky (Galerie Célia B. Guedj – www.celiabguedj.com)

Stef-TFE : l'alliance des compétences produits, logistiques et technologiques

Marier les flux de marchandises avec les flux d'information : Stef-TFE, le spécialiste européen de la logistique du froid (deux cents sites en France et en Europe, un chiffre d'affaires annuel de 1,18 milliard d'euros avec douze mille salariés), a compris l'enjeu stratégique de son métier.

Soumis à un univers de plus en plus concurrentiel, aux contraintes des processus de flux tendus de ses clients et aux réglementations nationales draconiennes en matière de sécurité alimentaire, le monde de la logistique des produits surgelés, des produits frais et des produits de la mer doit se montrer particulièrement flexible, réactif et évolutif. Dans ces conditions, pour les acteurs de ce marché, le système d'information devient un élément clé de leur offre, au même titre que les prestations de transport et de logistique. "La prestation logistique a besoin du transport, mais l'un et l'autre ont besoin des systèmes d'information, qui constituent pour nous un axe majeur de différenciation de nos concurrents", confirme Francis Lemor, Président de Stef-TFE.

Le challenge : du transport à la prestation globale

D'une manière générale, les relations entre donneurs d'ordres et spécialistes du transport et de la logistique couvrent un champ de prestations de plus en plus vaste : co-manufacturing, maintenance de produits, voire gestion de centres d'appels. Les industriels de l'agro-alimentaire et les acteurs de la distribution exigent désormais des sociétés de transport et de logistique la prise en charge de tout ou partie de leur système d'information.

Ces dernières, sous peine de perdre des marchés sur leurs métiers traditionnels faute d'avoir pu ajouter à leurs offres cette nouvelle dimension, doivent impérativement l'intégrer dans leur stratégie. Les réponses aux appels d'offres devant être globales et inclure l'aspect informatique sous peine d'irrecevabilité, il est de moins en moins possible de dissocier le système d'information du reste de l'offre. En outre, les systèmes d'information du logisticien, devenus cruciaux, doivent être capables de gérer des interfaces complexes entre les producteurs et les distributeurs, au niveau national et européen. Une nécessité que renforcent les préoccupations omniprésentes de sécurité alimentaire et de traçabilité des produits.

Des objectifs ambitieux

Pour faire face à ces défis, Stef-TFE devait mettre en place très rapidement une offre en matière de systèmes d'information complète et crédible vis-à-vis des grands clients mais aussi structurer ses processus internes en s'appuyant sur une architecture informatique homogène tout en assurant la maîtrise des coûts. En outre, cette offre et cette architecture interne devaient être en mesure de suivre constamment les évolutions technologiques.

Trois solutions s'offraient à Stef-TFE :

- une solution interne car la société disposait de ressources informatiques, d'une expertise métier significative, d'un savoir-faire dans le déploiement de SAP et d'une expérience dans le développement de logiciels, avec son produit phare Agrostar Applications, acteur reconnu sur le marché de la supply-chain (gestion de la chaîne d'approvisionnement) dans le secteur agro-alimentaire des produits frais et ultra-frais ;
- deux solutions externes : une approche de sous-traitance classique ou une alliance forte.

"Nous avons retenu la troisième voie pour aller encore plus vite et plus loin", affirme Francis Lemor.

Un choix innovant

S'agissant de l'aspect informatique interne, Stef-TFE s'appuie sur SAP pour l'ensemble du groupe. Et, dans le cadre d'un accord stratégique, Stef-TFE a confié à Cap Gemini Ernst & Young l'intégration de ses systèmes d'information au sein d'une architecture unique ainsi que l'infogérance de ses systèmes actuels et futurs pour une durée de dix ans.

S'agissant du volet "externe" de l'accord, Cap Gemini Ernst & Young France est entré au capital de la société Agrostar, entité du groupe Stef-TFE spécialisée dans les systèmes d'information et détentrice des droits de commercialisation des progiciels. L'alliance des compétences d'un spécialiste de la logistique et d'un spécialiste des systèmes d'information, permet de renforcer la palette des services que les deux sociétés pourront offrir à leurs clients, intervenants de l'agro-alimentaire et de la distribution.

Elle confirme aussi l'ambition commune des groupes Stef-TFE et Cap Gemini Ernst & Young d'être des acteurs majeurs au service de la supply chain agro-alimentaire.

Des résultats probants

"De la même manière que nous souhaitons faire grandir les services logistiques de nos clients, nous nous sommes développés dans le domaine des systèmes d'information avec notre partenaire", ajoute Francis Lemor. Un partage des compétences et une ambition commune qui propulsent Stef-TFE vers une nouvelle étape de son développement : la prise en charge de la logistique globale pour ses clients, avec des engagements de services. Stef-TFE est ainsi en mesure de répondre aux quatre besoins de ses clients : le transport des produits, la prestation logistique, le stockage de proximité et enfin, la gestion des flux d'information, en mariant compétences produits (agro-alimentaire), compétences métiers (logistique) et compétences technologiques.

Francis LEMOR

*Président
Stef-TFE*

Laurent BOURGEOIS

*Directeur de Compte
Cap Gemini Ernst & Young*



New Horizon : face aux défis de la libéralisation

A l'instar d'un grand nombre de marchés de l'énergie dans le monde, le secteur de l'électricité au Canada s'est engagé dans un processus de libéralisation à grande échelle, favorisant l'arrivée de nouveaux concurrents et un choix d'offres diversifiées. OPG, ancien monopole détenu par la province de l'Ontario, a décidé d'opérer une mutation en vue de réussir son adaptation à cet environnement de marché ouvert.

Le nouveau contexte concurrentiel nécessite des changements en profondeur pour tous les acteurs, aussi bien en termes de structures que de compétitivité. L'ancien monopole a déjà été divisé en une société de production d'électricité, une entité de transport d'énergie et un opérateur de systèmes. Une fois la déréglementation pleinement effective, en mai 2002, Ontario Power Generation aura cédé environ 20 % de son ancienne capacité de production et devra encore se délester de 65 % au total. En conséquence, la société a dû se réinventer afin d'assurer son avenir.

Un incontournable défi

Le premier défi qu'a dû relever OPG, et le plus incontournable, était de réduire sa taille. Ce qui signifiait qu'une grande part de ses infrastructures, à la fois en termes de processus administratifs et de systèmes, ne correspondait plus à la nouvelle réalité. L'ancienne société détenait en interne toutes ses ressources informatiques. Jusqu'alors, elle devait assurer l'efficacité opérationnelle d'un service public à grande échelle, impliquant des processus complexes et un champ d'action très vaste.

Aujourd'hui, OPG est un opérateur, parmi d'autres, qui cherche à séduire des consommateurs désormais en mesure de choisir parmi de nombreux fournisseurs. En terme de services, les priorités sont multiples : renforcer la relation-client, gérer les risques, jouer le rôle de grossiste, atteindre de nouveaux standards d'efficacité, proposer de nouvelles offres et, avant tout, réduire les coûts. L'infrastructure dont OPG avait besoin jusqu'à présent était devenue manifestement trop coûteuse pour une entreprise soumise aux aléas du marché et destinée à devenir plus petite et évolutive.

Il est apparu évident à la direction d'OPG que les coûts fixes immobilisés dans de grands systèmes informatiques seraient mieux rentabilisés en les partageant avec d'autres entreprises. De plus, sachant qu'OPG était en train de vendre ses sites de production, un partenaire extérieur était nécessaire pour assurer l'exploitation des systèmes et commercialiser les services auprès d'acquéreurs potentiels. Après avoir envisagé une collaboration avec différents partenaires, OPG est arrivé à la conclusion que Cap Gemini Ernst & Young offrait les capacités et l'approche innovante qui correspondaient à ses attentes.

Un partenariat d'externalisation stratégique des plus innovants

La stratégie établie d'un commun accord entre OPG et Cap Gemini Ernst & Young a été annoncée début 2001. Elle constitue l'un des partenariats d'externalisation les plus inventifs et les plus flexibles au monde dans le secteur de l'énergie et des "utilities". La clé de voûte de cette réussite est sans doute la forte détermination et la capacité d'innovation dont ont fait preuve les deux partenaires : ils ont conçu ce partenariat, non seulement dans le but d'améliorer l'efficacité des activités existantes – objectif vital – mais également d'assurer le développement des activités futures. Leur relation a été essentiellement structurée dans cette optique.

Les principales étapes du programme étaient les suivantes :

- la création d'une société en vue de gérer les services informatiques nouvellement externalisés. C'est ainsi qu'est née New Horizon, entité détenue conjointement par les deux partenaires, Cap Gemini Ernst & Young étant l'actionnaire majoritaire.
- un transfert chez New Horizon proposé aux anciens salariés des services informatiques d'OPG.



1996 – “Le mas de la belle dame” – Jean Navarre (Galerie Célia B. Guedj - www.celiabguedj.com)

New Horizon s’est également engagé à fournir un niveau de services approprié à OPG, qui continuait de réduire son infrastructure en Ontario.

L’élément clé de cette approche – qui lui donne une dimension bien plus large que les contrats d’externalisation classiques – est la façon dont les deux partenaires ont intégré, dès le départ, dans leur relation des motivations financières et des objectifs d’amélioration de service. New Horizon se doit de réaliser des gains de productivité accrus pour ses clients, selon un accord contractuel de partage des bénéfices. Pour OPG, cela signifie que d’anciens frais généraux fixes deviennent une source potentielle de création de valeur récurrente. Pour Cap Gemini Ernst & Young, il s’agit d’un partenariat stratégique impliquant un engagement commun dans la réduction des coûts, soutenu par un fort intérêt aux résultats.

Un intérêt incontestable

L’annonce de la création de New Horizon a suscité un grand intérêt dans le marché nord-américain de l’externalisation et dans les domaines de l’énergie et des “utilities”. Les défis qu’a dû relever OPG ont une résonance forte. Les grandes entreprises internationales du secteur recherchent les moyens de créer de la valeur à partir de services internes, non stratégiques et généralement surdimensionnés. Ce modèle a beaucoup à apporter à un grand nombre de sociétés – mais dynamique par nature – il implique une évolution constante. New Horizon a développé son activité dans le secteur de l’énergie pour répondre aux besoins en services informatiques non seulement d’une entreprise de production, mais également d’une société de transport et de distribution.

L'ENTREPRISE ADAPTATIVE ILLUSTRÉE PAR NOS CLIENTS

Les clients de New Horizon pourront bientôt constater l'efficacité de l'intégration totale des services offerts grâce aux solutions mises en place par Cap Gemini Ernst & Young. Cette approche, qui propose un modèle d'activité axé sur un processus d'externalisation véritablement évolutif, fait d'ores et déjà de nombreux adeptes. D'importants nouveaux contrats ont fait suite à celui d'OPG, et, au fur et à mesure que l'activité se développe, les clients bénéficient de cette relation toujours plus stratégique, grâce à une amélioration continue en termes d'efficacité des services et de rentabilité financière.

La nécessité d'une vision évolutive de l'entreprise apparaît clairement dans des secteurs d'activité du monde entier. Tenant compte de la transformation constante des marchés et de la réglementation, une stratégie innovante et une approche flexible s'imposent comme des éléments clés dans un grand nombre de domaines. L'expérience de New Horizon démontre comment un processus d'externalisation flexible peut jouer un rôle décisif pour aider de grandes entreprises à opérer une mutation rapide et efficace.

Deitmar REINER

*Directeur de l'Information
Ontario Power Generation*

Darren SAUMUR

*Directeur de Compte
Cap Gemini Ernst & Young*



1997 – "Sans oublier Venise" – Guy Thiant (alanglais@terre-net.fr)

DARA : l'indépendance passe par les systèmes d'information

DARA (The Defence Aviation Repair Agency) est en train d'opérer une mutation sans précédent, dans un secteur qui a lui-même connu une exceptionnelle instabilité au cours des dernières années. Auparavant sous l'égide du ministère de la Défense britannique, DARA est en passe de devenir une entité totalement indépendante.

DARA, créée en 2000, est issue de la fusion de deux organismes distincts qui assuraient conjointement les fonctions d'entretien et de maintenance de tous les appareils détenus par le ministère de la Défense britannique. Cette flotte comprenait plusieurs centaines d'avions à réaction, un grand nombre d'appareils de transport, d'hélicoptères et toute une gamme d'avions gros porteurs utilisés pour le transport de troupes, de charges lourdes ainsi que pour le ravitaillement en vol. Étant donné la nature stratégique de l'activité, les deux agences se sont toujours concentrées sur la qualité de leurs prestations, sans toutefois faire preuve de compétences commerciales à la hauteur de leur savoir-faire technique.

Dans le cadre de la réorganisation de certains domaines de la Défense britannique, le gouvernement a décidé que DARA deviendrait une société indépendante, capable de poursuivre sa mission auprès du ministère de la Défense, mais également de proposer ses services au secteur privé et à des clients étrangers. Cette transformation impliquait une nouvelle façon de penser, de nouveaux comportements, de nouvelles stratégies et une évaluation objective des systèmes et des modes opératoires, afin d'atteindre les niveaux d'efficacité nécessaires pour être compétitif dans un environnement concurrentiel. Ce marché a naturellement été soumis à des pressions extraordinaires au cours des dernières années, avec une forte fluctuation de la demande et des coûts. Pour DARA, ce processus de transformation impliquait de relever d'importants défis.

Une capacité d'adaptation essentielle

DARA devait réaliser plusieurs transitions : passer du statut d'entreprise publique à celui d'une société commerciale, rechercher des clients dans l'Europe entière et proposer également ses compétences à des entreprises de l'aviation civile. Tout ceci devait être effectué dans un environnement concurrentiel intense où les relations contractuelles évoluent très vite et où les clients recherchent de plus en plus des contrats basés sur les résultats obtenus.

La gestion de tels changements impliquait une révolution en termes de culture, de comportement et de compétence. Cependant, avant de pouvoir s'engager sur la voie d'un nouvel avenir, un autre défi de taille devait être relevé, la transformation des processus et des systèmes. L'infrastructure (implantations et systèmes d'informations) de DARA était ancienne, inadéquate pour les futurs projets. La société comptait quatre sites très dispersés, choisis davantage en fonction de l'emplacement des centres stratégiques de l'armée britannique que sur la base d'une logique commerciale. De plus, cinquante-deux systèmes d'informations différents, mis en place au fil des années, cohabitaient avec difficulté. Des mesures décisives étaient nécessaires pour faire de DARA une entreprise compétitive.

Une priorité absolue

Partant du principe qu'aucune amélioration radicale des résultats n'était possible tant que cet ensemble disparate de systèmes n'aurait pas été remplacé par une plate-forme unique et intégrée, DARA voulait, en priorité, optimiser ses processus. Le progiciel de Baan conçu pour le secteur aéronautique a donc été choisi avec mission pour Cap Gemini Ernst & Young de diriger sa mise en application dans l'ensemble de l'entreprise.

Les éléments clés de cette réalisation ont été :

- la constitution d'une seule et même équipe : Cap Gemini Ernst & Young, Baan et DARA ;
- une priorité donnée au transfert de compétences permettant au personnel de DARA de bénéficier d'une aide incomparable pour développer son expertise au fur et à mesure de la mise en œuvre du projet ;
- un projet fortement axé sur les besoins de la clientèle, en privilégiant les résultats les plus recherchés. Cela impliquait d'assurer aux entreprises clientes une visibilité totale de l'ensemble de la chaîne d'approvisionnement et d'élaborer des solutions globales adaptées à leurs besoins ;
- la mise en application spécifique de l'approche progiciel de Baan par DARA assurant une réactivité et une souplesse accrues, ainsi qu'une gestion optimisée de tous les processus clés au sein d'un système unique. Cette approche comprenait l'évaluation de la valeur des contrats, l'amélioration des contrôles financiers et la pleine intégration de la production, du planning et de la chaîne d'approvisionnement ;
- la gestion à long terme de ces systèmes spécialisés à travers un contrat d'externalisation évolutive, confié à Cap Gemini Ernst & Young, afin d'assurer une efficacité maximale.

Gérer le processus de déploiement commercial rapide est désormais la nouvelle mission de DARA, qui doit faire face à un ensemble d'impératifs :

- être réactif, pour faire face aux fluctuations de la demande du marché ;
- offrir un ensemble de solutions sur mesure, adaptées aux besoins non standardisés de clients très différents ;
- disposer d'une chaîne d'approvisionnement transparente, sécurisée et optimisée, apportant souplesse dans les relations ;
- assurer une gestion des coûts optimale dans une activité où un manque d'informations à un moment précis peut mettre en cause la rentabilité d'un projet important.

Un succès indéniable

Le nouveau système est désormais opérationnel dans les quatre principaux sites de DARA : il sera mis en place sur l'ensemble des autres sites dans les mois à venir, lorsque tous les anciens systèmes auront été déconnectés. Une fois les principaux aspects du déploiement progiciel traités, le processus sera étendu pour couvrir l'activité des sous-traitants. DARA reliera alors ses propres systèmes à d'autres systèmes stratégiques du secteur, ainsi qu'à l'une des places de marché en ligne les plus sophistiquées : DECS, mise au point par le ministère de la Défense britannique et Cap Gemini Ernst & Young.

D'importants gains de performance ont déjà été obtenus. Le travail complet de maintenance de l'avion citerne VC 10 ne nécessite plus que quatre-vingt-quinze jours, contre cent quatre-vingts auparavant. De même, les délais de révision des moteurs d'hélicoptères Wessex ont été réduits de cent quatre-vingt-cinq à cinquante-sept jours.

Plus important encore, DARA dans son ensemble est devenue plus souple et plus apte au changement. La réussite de cette mutation a favorisé l'émergence de comportements plus ouverts au sein de la société. Cette nouvelle approche, ainsi que la plus grande flexibilité inhérente aux processus récemment mis en place, permet aujourd'hui à DARA d'envisager l'avenir avec confiance.

Steve HILL

*Directeur Général
DARA*

Don ELLIOTT

*Directeur de Compte
Cap Gemini Ernst & Young*



1994 – "Naxos" – Robert G. Schmidt (Galerie Saint-Roch)

Aventis : l'évolution après la fusion

Les capacités d'une équipe de direction ne sont jamais autant mises à l'épreuve que dans la période qui suit une fusion à grande échelle. Le plein impact du changement se fait sentir et l'on mesure, dans ces moments critiques, les compétences et la capacité de leadership des managers. On compte peu de fusions de l'ampleur de celle qui a réuni Hoechst et Rhône-Poulenc en 1999 pour donner naissance à Aventis, l'un des géants internationaux du marché de la pharmacie.

Cette fusion ne nécessitait pas seulement de coordonner systèmes et processus, d'éviter les "doublons" et d'assurer rapidement des gains d'efficacité. Il s'agissait également d'unir les acteurs clés de l'économie de différents pays, l'Allemagne, la France et les Etats-Unis, en tenant compte de la complexité des alliances internationales et transfrontalières.

Le marché de la pharmacie étant entré dans une phase de globalisation rapide, le montant des investissements indispensables pour développer et mettre au point de nouvelles molécules innovantes, ainsi que ceux indispensables pour les déployer à l'échelle mondiale, rendent le secteur quasi inaccessible aux petites sociétés. Sur ce marché, il est impératif d'être une structure importante et particulièrement créative pour rester en position de leader. Pour le nouveau groupe Aventis, la question de la taille était résolue, mais il restait encore à démontrer que la fusion était bénéfique en termes de rapidité, d'efficacité et d'innovation. Tel était le défi que devait relever la nouvelle équipe de direction.

Prouver son efficacité dès le premier jour

Aventis devait démontrer de manière tangible que la fusion avait été menée à bien, sans perturbations marquantes de l'activité, tout en affichant des gains de compétitivité aussi rapidement que possible. Cette fusion a suscité un intérêt considérable, aussi bien de la part des analystes que des partenaires du groupe, sachant que la période qui suit immédiatement une fusion est un passage extrêmement délicat pour toute société nouvellement créée. Les dirigeants des entreprises concernées ont dû passer des mois à finaliser l'accord de la fusion et, une fois l'opération signée, ils ont dû se comporter dès le premier jour comme une seule équipe performante et soudée. L'équipe de direction d'Aventis a réalisé les objectifs annoncés.

Au cours de la phase de préparation de la fusion, les responsables d'Aventis ont travaillé sur l'évaluation de l'évolution de leurs processus et sur l'identification des synergies afin de mettre en œuvre un plan d'intégration pragmatique. Avant même de finaliser l'accord, l'équipe de direction commune a identifié les étapes clés nécessaires pour assurer des résultats rapides, à savoir poursuivre le développement régulier de composés pharmaceutiques innovants tout en renforçant les marques stratégiques et en améliorant continuellement tous les aspects de la performance financière.

En parallèle, Aventis a réévalué toutes les procédures financières du Groupe, afin de réaliser trois objectifs cruciaux : *harmoniser* les processus clés, les *simplifier*, en s'assurant que la sélection des procédures des deux sociétés partenaires n'entraînait pas de complications inutiles et *fédérer* les informations provenant des différentes sources au sein d'une nouvelle entité élargie.

"e-magine": un programme de gestion financière évolutive

La direction d'Aventis a choisi Cap Gemini Ernst & Young pour ses compétences dans le développement de processus et d'outils financiers, capables de gérer, planifier, consolider et présenter des données fiables et homogènes dans un environnement complexe. Capitalisant sur l'expérience accumulée dans l'amélioration de systèmes financiers et opérationnels de chacune des sociétés d'origine, le programme "e-magine" a élaboré un ensemble de solutions très réactives et évolutives de gestion financière. Dans une certaine mesure, ce programme a permis de développer un modèle d'outils de gestion réactif et flexible, indispensable au management d'un groupe pharmaceutique mondial évoluant dans un environnement toujours plus complexe et exigeant. "e-magine" a été conçu pour s'adapter à chacune des activités principales de l'entreprise : la recherche et le développement, les opérations industrielles et commerciales et les fonctions centrales affectant les règles de gestion du groupe. Ce programme a pour but d'améliorer les prises de décisions opérationnelles et stratégiques.

Les systèmes et processus ont été ensuite fédérés autour de la solution Web conçue pour Aventis : "my e-magine". Cet outil personnalisable permet à l'ensemble des gestionnaires financiers, analystes et dirigeants (mille sept cents utilisateurs) d'accéder de manière cohérente et unifiée à l'ensemble des données opérationnelles et financières de l'entreprise. Grâce à ce modèle, Aventis a pu éviter une refonte totale des systèmes opérationnels qui aurait été coûteuse et risquée. Chacun des responsables dispose désormais d'un accès immédiat à des informations d'une qualité supérieure favorisant un management plus efficace et réactif.

Grâce à "e-magine", Aventis possède un ensemble de règles et critères de pilotage déployés sur l'ensemble des géographies ayant permis de réaliser la fusion et de garantir un avantage concurrentiel immédiat.

Des résultats incontestables et reconnus

L'industrie pharmaceutique est un secteur exigeant. Les sociétés sont jugées sur leurs résultats, la qualité de la recherche, la gestion financière et le développement des ventes étant les critères d'évaluation clés. Aventis dépense chaque année près de 2,7 milliards d'euros en Recherche et Développement. Toute inexactitude dans le traitement des données financières peut avoir des conséquences redoutables, de sorte qu'une information en temps réel, précise et compréhensible est déterminante pour la bonne marche de l'entreprise. Jusqu'à présent, les nouvelles sont positives pour Aventis. L'appréciation du marché est restée favorable depuis la date de la fusion. Les résultats sont restés supérieurs aux attentes et le cours de bourse a enregistré une croissance supérieure à la moyenne. Les nouveaux systèmes de gestion développés par l'équipe Aventis-Cap Gemini Ernst & Young ont fortement contribué à la réussite de l'opération de fusion. Cela semble en tous cas être l'avis des analystes. En effet, le magazine CFO Europe, la publication des directions financières la plus reconnue d'Europe, a attribué à ce projet un premier prix en 2001 pour le rôle joué par les systèmes d'information dans le support des processus de management de l'entreprise.



1999 – “Venise, quartier San Pietro” – Hervé Loilier (Galerie Mickael Marciano - www.galerie-marciano.com)

L'évolution suit son cours à un rythme plus soutenu. Maintenant que la direction a une vision globale sur le fonctionnement de l'entreprise, un travail plus fin d'optimisation a été entrepris dans des domaines complémentaires, (par exemple, l'amélioration du pilotage de la chaîne d'approvisionnement). Tout en contribuant à faire de l'opération de fusion une réussite pour Aventis et ses actionnaires, l'équipe chargée du projet a également démontré sa capacité à obtenir des résultats rapides dans un environnement complexe, en laissant la voie ouverte à un processus constant d'amélioration.

Philippe PEYRE

Senior Vice-Président
Membre du Directoire
Aventis Pharma AG

Daniel CAMUS

Directeur Financier
Membre du Directoire
Aventis Pharma AG

Christian LEVI

Directeur Associé
Cap Gemini Ernst & Young



1990 – "La Fenêtre entrouverte" – Guy Thiant (alanglois@terre-net.fr)

PRÉSENTATION DU GROUPE

**Le Groupe Cap Gemini Ernst & Young
est l'un des leaders mondiaux du conseil en management et
des services informatiques.**

**Il a pour mission d'aider les entreprises à se développer et
se transformer à tous les niveaux de leur chaîne de valeur.**

**Fort de plus de 56 000 personnes réparties entre l'Europe,
l'Amérique du Nord et la région Asie-Pacifique,
le Groupe a réalisé en 2001
un chiffre d'affaires de 8,4 milliards d'euros.**

LES MÉTIERS DU GROUPE

Le Groupe offre à des clients locaux et internationaux dans plus de trente pays des prestations couvrant :

- le conseil en management et en technologie,
- la transformation des systèmes,
- la gestion des systèmes (Infogérance),
- les services d'ingénierie informatique de proximité (Sogeti).

Le conseil en management et en technologie

Cette activité contribue à l'amélioration des performances des entreprises clientes. Elle exige expertise professionnelle, connaissance et expérience dans les domaines de la formulation des stratégies, de l'optimisation des processus et de la mise en place de solutions à la pointe des technologies actuelles.

La ligne de services "*Strategy & Technology Consulting*" (15 % du chiffre d'affaires en 2001) comprend d'une part, l'offre de conseil en stratégie et organisation et d'autre part, celle de conseil en technologie qui couvre l'architecture des infrastructures et des systèmes informatiques.

La transformation des systèmes

Conduits dans le but d'améliorer les opérations des clients ou de leur ouvrir de nouvelles possibilités, les projets de transformation peuvent être de trois types :

- projets d'intégration dans lesquels la définition, l'architecture, le développement et la mise en œuvre des systèmes nécessitent la coopération entre plusieurs acteurs du marché (fabricants de matériels, éditeurs de logiciels, etc.),
- conception et développement de logiciels réalisés sur mesure pour un client donné,
- adaptation des processus et des comportements au nouvel environnement.

Le Groupe offre une gamme complète de prestations baptisée *"Business Solutions & Technology"* :

- L'offre *"CRM-DareStep"* couvre tous les aspects de la Gestion de la Relation-Client. Un outil de comparaison exclusif (Index CRMSM), lancé en 2001, permet aux clients d'évaluer leurs propres performances par rapport aux normes de leur secteur. Cap Gemini Ernst & Young a également établi des partenariats clés avec les meilleurs spécialistes : Siebel, Oracle, SAP, Nortel/Clarify et Broadvision. De son côté, DareStep est l'agence interactive intégrée de Cap Gemini Ernst & Young. Elle propose ses services aux clients comme aux différentes entités du Groupe.
- L'offre de services *"B2B Supply Chain"* a pour objectif d'apporter des gains en rapidité, en efficacité et en souplesse. Cap Gemini Ernst & Young a été la première société à formuler une réelle vision de supply chain évolutive (*Adaptive Supply Chain*).
- L'offre *"Finance and Employee Transformation"* répond à une autre préoccupation essentielle de la gestion d'entreprise aujourd'hui : l'efficacité des processus internes. Cette offre réunit un ensemble de compétences qui s'étend de la technologie à la gestion des connaissances.
- L'offre *"EEA/ERP" (Extended Enterprise Applications/Enterprise Resource Planning)* propose la mise en œuvre de solutions ERP dans le cadre d'une étroite collaboration avec les plus grands noms du secteur : SAP, Oracle, PeopleSoft, JD Edwards. De plus, les solutions *"EEA"* permettent d'étendre encore la portée des projets ERP.
- L'offre *"Advanced Development and Implementation"* fournit les ressources et les capacités nécessaires à un déploiement efficace des stratégies informatiques des clients. Elle fait appel pour cela aux compétences en management du réseau ASE (*Accelerated Solutions Environments*) et en technologie du réseau ADC (*Advanced Development Centers*),
- L'offre *"M-Commerce"* couvre tous les aspects des technologies sans fil et des terminaux mobiles permettant un accès direct à l'information. Elle a pour objectif d'élaborer des solutions adaptées aux besoins des populations "nomades" des entreprises.
- Enfin, la ligne de services *"Network Infrastructure Solutions" (NIS)* est spécialisée dans la conception et la construction de réseaux Internet, ainsi que dans l'hébergement. Cette activité s'exerce essentiellement au sein de l'unité Telecom Media Networks Global Business Unit, en coopération avec Cisco Systems.

Le Groupe sélectionne pour l'ensemble de ces offres les architectures basées sur les techniques de pointe et les meilleures méthodes, regroupées et formalisées dans la méthodologie **DELIVER**, certifiée ISO 9001.

La gestion des systèmes (infogérance)

Cap Gemini Ernst & Young a développé une gamme de services répondant aux besoins des clients de se concentrer sur leur métier, de réduire les dépenses consacrées au fonctionnement de leurs systèmes d'information et, le cas échéant, de transformer ces derniers (infogérance de transformation). Cette activité se concrétise par une prise en charge totale ou partielle de la gestion des ressources informatiques du client, qu'elles soient distribuées ou centralisées.

Le pôle "Infogérance" (22 % du chiffre d'affaires consolidé en 2001) intègre les compétences de la ligne de services Gestion des Applications (AM), domaine dans lequel Cap Gemini Ernst & Young est le leader européen. Cette activité propose la gestion des applications par le biais d'un réseau mondial de douze centres AMSC (*Applications Management Service Centers*). Elle regroupe également les services "Network Infrastructure Management" et "Business Process Management".

Les services d'ingénierie informatique

Délivrés par Sogeti, ces services d'assistance technique de proximité consistent en des offres d'appui et de soutien aux projets des directions informatiques. Au nombre des prestations proposées :

- le développement logiciel,
- la gestion des infrastructures,
- la gestion des matériels informatiques et des réseaux.

Toutes ces activités s'exercent au plus près des décideurs techniques locaux des entreprises. Les services d'ingénierie informatique représentent 7 % du chiffre d'affaires consolidé en 2001.



1992 – "Masques devant la Salute" – Hervé Loilier (Galerie Mickael Marciano - www.galerie-marciano.com)

L'ÉQUIPE DE DIRECTION au 24 avril 2002

Direction Générale du Groupe

Président-Directeur
Général



Serge Kampf (*)

Directeur Général



Paul Hermelin (*)

Directions des Opérations

Chris van Breugel (**)

Alexandre Haeffner

Mark Hauser (***)

Clive Williams

Directions Centrales

Finance Frédéric Lemoine (***)

Développement et
Risk Management Hubert Giraud (***)

Ressources Humaines Jean-Pierre Durant
des Aulnois

Communication Florence Mairal

Université Jacques Collin

Secteurs

Biens de consommation
Commerce/Distribution Fred Crawford

Energie, "Utilities"
et Chimie Colette Lewiner

Services Financiers Jim Greene

Haute Technologie
& Automobile Kevin Mahanay

Sciences de la Vie Stephen Phillips

Offres & Alliances

Strategy &
Technology Consulting Tom Manning

Business Solutions
& Technology Chell Smith

Gestion des systèmes
(infogérance) Duncan Aitchinson

Unités Opérationnelles

Amérique du Nord Terry Ozan (*)

U.K./Irlande Maurice Abell

Pays Nordiques Björn-Erik Willoch

Benelux Henk Broeders

Allemagne et
Europe Centrale Antonio Schnieder

France François Mazon

Italie Richard Dicketts

Espagne/Portugal Domingos Oliveira

Asie-Pacifique Paul Spence

Sogeti Berend Brix

Télécom Média
Networks Philippe Donche-Gay

* Administrateur

** Censeur

*** Directeur Général Adjoint

LES SECTEURS DU GROUPE

Six entités mondiales offrent à des secteurs particulièrement "globalisés" des réponses spécifiques alliant le conseil et les services informatiques.

Télécom Média Networks (TMN)

Dans un contexte de marché difficile, l'entité transnationale Télécom Média Networks (TMN) s'est montrée à la hauteur des défis rencontrés en 2001 par le secteur des médias et des télécommunications. Grâce à son programme de recherche, "The Leadership Connection[®]", TMN est restée en phase avec les besoins des acteurs du secteur et a su adapter ses services en conséquence.

TMN a une expérience de plus de trente ans dans le développement de solutions pour les opérateurs télécoms, les fournisseurs et distributeurs de contenus ainsi que pour de grandes entreprises cherchant notamment à capitaliser sur une technologie réseau de nouvelle génération. En s'appuyant sur les compétences de ses six mille cinq cents salariés et sur une large communauté de partenaires, cette entité apporte son soutien aussi bien aux opérateurs reconnus qu'aux nouveaux entrants sur le marché et les aide à s'assurer d'un retour rapide sur investissements.

TMN est en mesure d'offrir à ses clients un service complet, allant de la stratégie d'attaque du marché, en passant par le développement des services, la conception et l'installation des infrastructures de back-office, la Gestion de la Relation-Client, de la facturation, de contenu numérique et des applications jusqu'à l'externalisation. TMN est aujourd'hui considérée comme l'un des premiers fournisseurs mondiaux de conseil et de services informatiques au secteur des télécommunications et des médias.

Biens de Consommation, Commerce et Distribution (CPRD)

Les clients recherchent l'expertise nécessaire pour développer des stratégies permettant de faire progresser leur chiffre d'affaires et améliorer leur rentabilité sur des marchés généralement arrivés à maturité et extrêmement compétitifs.

Le secteur transnational CPRD propose les compétences d'innovation et de stratégie nécessaires pour relever ces défis. Parmi les offres phares :

— "Consumer RelevancySM" est une démarche mise au point sur la base d'une étude réalisée par Cap Gemini Ernst & Young auprès de plus de seize mille consommateurs. Ce document a révélé qu'il existait un décalage important entre les attentes des consommateurs et la capacité des entreprises à y répondre. Un modèle exclusif a été conçu et appliqué avec succès à quelques grands acteurs du secteur. Il permet de formuler avec précision les besoins des consommateurs et d'améliorer la croissance, la rentabilité et le positionnement concurrentiel.

— "Customer-Driven TransformationSM" (transformation orientée client) est un modèle qui donne priorité aux besoins en optimisation opérationnelle et en investissements informatiques, l'objectif étant de doper les résultats des entreprises du secteur et de les aider à réussir les étapes de leur transformation.

Au cours de 2001, le Groupe a réalisé des projets pour un grand nombre de clients, dont Danone, Ahold, Carrefour, Deutsche Post, Coca-Cola, Heineken et le TNT Post Group.

Energie, "Utilities" et Chimie

Le secteur Energie, "Utilities" & Chimie (EU&C) est en évolution rapide, aussi bien pour les sociétés pétrolières et gazières cherchant à se développer par le biais d'acquisitions ou à absorber des entités déjà acquises, que pour les entreprises de distribution d'eau, de gaz ou d'électricité qui effectuent un dégroupage de leurs chaînes de valeur afin de préparer le processus de libéralisation et de mondialisation. A tous les niveaux, les collaborateurs de ces sociétés ont dû acquérir de nouvelles compétences et construire de nouveaux modèles d'activité afin de se donner les moyens de relever des défis divers.

Cap Gemini Ernst & Young joue un rôle primordial dans l'accompagnement de ces évolutions. Figurant parmi les trois premiers prestataires de conseil spécialisés dans ce domaine, l'entité

Energie, "Utilities" & Chimie (environ six mille professionnels) a développé des lignes de services d'avant-garde, parmi lesquelles des solutions permettant aux clients de développer des activités de négoce et de gestion des risques, ou encore des plates-formes d'information à l'usage des différents acteurs du marché.

Au cours de l'année 2001 le secteur a notamment réalisé des projets pour NEMMCO en Australie, ChevronTexaco aux Etats-Unis et New Horizon Systems Solutions au Canada.

Services Financiers

Le domaine des services financiers doit faire face à de nouveaux défis. Dans un contexte de ralentissement de l'économie mondiale, beaucoup de sociétés ont dû réduire le nombre de leurs opérations et leurs coûts fixes. Pour réussir sur ce marché, il faut plus que jamais créer une structure d'entreprise aussi légère que performante et capitaliser sur des compétences de base et des solutions innovantes. Dans ce contexte, Cap Gemini Ernst & Young offre le savoir-faire nécessaire pour constituer des partenariats créateurs de valeur avec des groupes internationaux.

En 2001, le Groupe a bénéficié d'une position de leader dans les services financiers et compte désormais parmi ses clients trente-cinq des cinquante premières institutions financières mondiales. Cette position privilégiée repose sur une offre de services complète, qui va du conseil stratégique à la mise en oeuvre des solutions avec un accent particulier sur l'externalisation, la rationalisation des coûts, les infrastructures informatiques évolutives (Adaptive IT), et la gestion de la relation-client (CRM).

De plus, sa présence locale, étayée par un savoir-faire mondial lui a valu une réputation d'excellence en matière de service-client dans ce secteur comme dans d'autres. Afin d'optimiser ses prestations, le Groupe s'est lancé dans un effort de développement dans le but d'intégrer ses compétences et ses stratégies d'approche du marché au sein de ses offres traditionnelles destinées aux métiers de la banque, de l'assurance et de la gestion de titres.

Haute Technologie et Automobile (HT&A)

En 2001, le secteur Haute Technologie et Automobile s'est particulièrement renforcé tant au plan local qu'international. Cap Gemini Ernst & Young a développé des projets à forte valeur ajoutée auprès des douze principaux constructeurs automobiles mondiaux, des grands équipementiers de l'automobile, des huit principaux constructeurs d'équipement de télécommunication, de la plupart des fabricants de matériel informatique et électronique ainsi que des principaux industriels de l'aéronautique et de la défense.

Les centres d'excellence du secteur HT&A définissent la vision de Cap Gemini Ernst & Young, identifient les meilleures pratiques et les solutions spécifiques au secteur. Ils s'appuient pour cela sur les conclusions d'enquêtes menées chaque année comme "Cars on line" dans l'automobile ou "Telecommunications Equipment Manufacturing" dans la haute technologie.

En 2001, les clients de ce secteur ont subi les effets d'un environnement économique extrêmement instable. Grâce à l'offre AME (Adaptive Manufacturing Enterprise), certains ont pu cependant améliorer leur efficacité et réaliser de substantielles économies.

Dans l'industrie automobile, Cap Gemini Ernst & Young aide ses clients à mettre en place les nouveaux modèles de l'industrie : "Build and Locate to order", "Collaborative Product Development", "Customer Relationship Management", "B2B exchange" ou encore "Telematics". L'Institute of Transport Management (ITM) a couronné cette contribution en décernant à Cap Gemini Ernst & Young le prix 2001 de la meilleure entreprise de conseil du secteur automobile.

Dans le domaine de la Haute Technologie, Cap Gemini Ernst & Young mène les opérations d'externalisation stratégiques de ses clients, grâce notamment à ses offres de "Adaptive Manufacturing", "Adaptive Supply Chain" et "Adaptive CRM".

Cap Gemini Ernst & Young a également développé un savoir-faire exceptionnel dans le développement et la maintenance des logiciels embarqués dans les équipements produits par l'industrie de la haute technologie, qu'il s'agisse des mobiles, des équipements de réseau ou encore des imprimantes.



2001 – "Patio interior" – Antoni Vives Fierro (Galerie Modus - www.galerie-modus.com)

Sciences de la Vie

L'entité internationale Sciences de la Vie de Cap Gemini Ernst & Young, qui regroupe des spécialistes sectoriels, se caractérise par l'engagement de développer une offre de services innovante spécifique à ce secteur.

Depuis 1996, les équipes Sciences de la Vie travaillent avec dix-sept des vingt premiers groupes mondiaux, dont Aventis, GlaxoSmithKline, Johnson & Johnson, Novartis, Pharmacia, et Syngenta. Ces projets, qui mettent en œuvre des connaissances techniques approfondies et des compétences de conseil éprouvées, couvrent un ensemble de domaines : le CRM (Gestion de la Relation-Client), l'optimisation de l'efficacité des forces de vente, le développement clinique et l'homologation des produits, la gestion de la chaîne d'approvisionnement, le re-engineering financier, la stratégie informatique, l'externalisation des services et la conformité aux normes de la "Food and Drug Administration".

Un travail de recherche commun avec le "Healthcare 2002 Forum" de l'INSEAD et une étroite collaboration avec des partenaires technologiques tels que Siebel, SAP et Microsoft permettent d'offrir une approche résolument innovante pour tous les projets.



2001 – "L'Aodai" – Josée Goudard (Galerie Gala Amalvy)

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 1999, 2000 ET 2001

(en millions d'euros)	1999	2000	2001
Produits d'exploitation	4 310	6 931	8 416
Résultat d'exploitation	469	703	423
Résultat net (part du Groupe) avant amortissement des écarts d'acquisition	294	453	183
Résultat net (part du Groupe)	266	431	152
dont dividende distribué	78	149	50
Rentabilité nette	6,2 %	6,2 %	1,8 %
Résultat par action			
* Nombre moyen d'actions retraité	77 261 741	107 920 778	127 514 674
* Résultat net dilué (part du Groupe) (en euros)	3,44	3,99	1,20

Effectif	1999	2000	2001
Nombre total de collaborateurs au 31 décembre	39 626	59 549	57 760
Effectif moyen de l'exercice	39 210	50 249	59 905

BILANS CONSOLIDÉS SIMPLIFIÉS AUX 31 DÉCEMBRE 1999, 2000 ET 2001

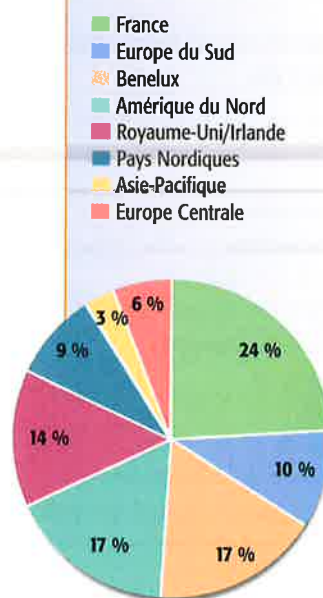
(en millions d'euros)	1999	2000	2001
ACTIF			
Immobilisations incorporelles	1 589	1 646	1 830
Autres immobilisations	361	545	579
Total de l'actif immobilisé	1 950	2 191	2 409
Impôt différé actif à long terme	86	786	863
Créances d'exploitation (net)	1 063	2 312	2 176
Autres actifs circulants	932	1 456	1 309
Total de l'actif	4 031	6 745	6 757
PASSIF			
Situation nette de l'ensemble consolidé	2 638	4 223	4 342
Passifs à long terme	322	302	357
Passifs à court terme	1 071	2 220	2 058
Total du passif	4 031	6 745	6 757
Endettement net	(508)	(849)	(698)

ANALYSE DE L'ACTIVITÉ

RÉPARTITION PAR RÉGION ET TOUTES ACTIVITÉS CONFONDUES
DU CHIFFRE D'AFFAIRES CONSOLIDÉ 2001



RÉPARTITION DES EFFECTIFS PAR RÉGION AU 31 DÉCEMBRE 2001
(57 700 COLLABORATEURS)

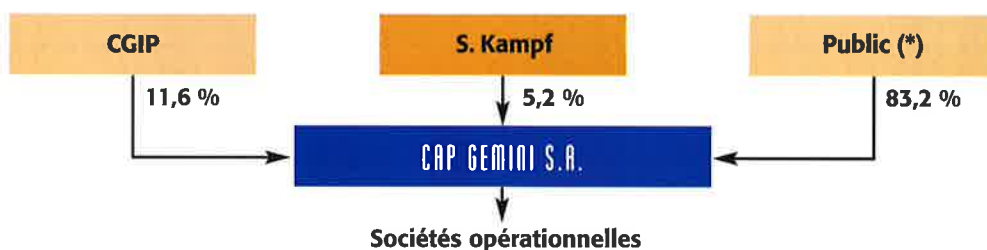


RÉPARTITION PAR RÉGION ET TOUTES ACTIVITÉS CONFONDUES
DU CHIFFRE D'AFFAIRES PRO FORMA 2000



PANORAMA BOURSIER

RÉPARTITION DU CAPITAL AU 31 DÉCEMBRE 2001



(*)Y compris la part de capital détenue par les managers, notamment ceux ayant exercé dans le passé des options de souscription ou d'achat d'actions et ayant conservé leurs actions depuis lors, ainsi que les actions des associés d'Ernst & Young Consulting ayant reçu des actions en mai 2000 et étant devenus salariés du Groupe suite à cette acquisition.

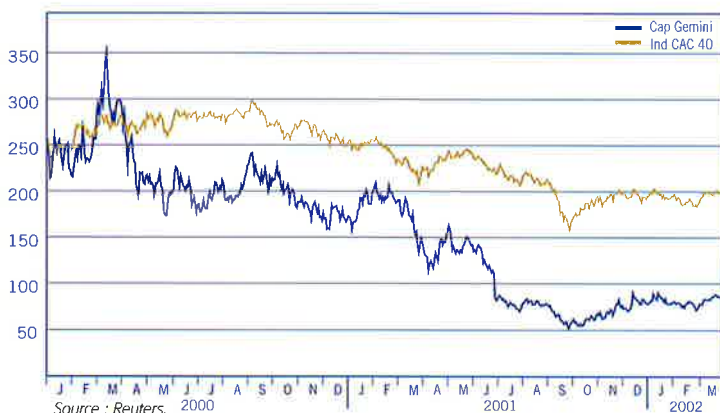
DIVIDENDES

Exercice clos le 31 décembre	Distribution (en millions)	Nombre d'actions	Dividende par action
1996	121 MFF	60 356 666	2 francs
1997	214 MFF	61 198 877	3,50 francs
1998	380 MFF	69 130 658	5,50 francs
1999	78 M€	77 945 108	1 €
2000	149 M€	124 305 544	1,2 €
2001	(*)50 M€	125 244 256	(*)0,40 €

(*)Proposition soumise à l'Assemblée Générale du 25 avril 2002.

COURS DE L'ACTION DU 1^{ER} JANVIER 2000 AU 31 MARS 2002

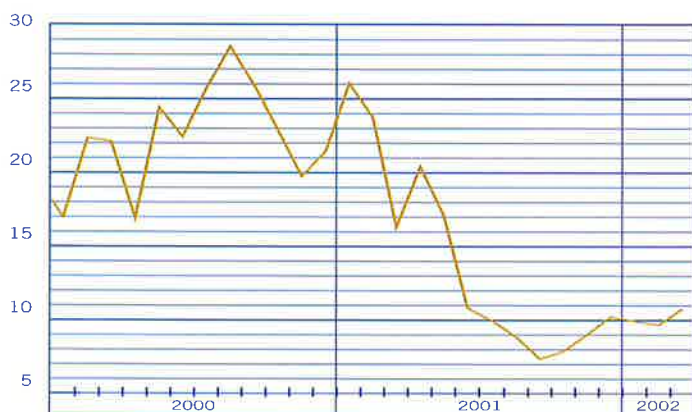
(en euros)



Source : Reuters.

CAPITALISATION BOURSIÈRE DU 1^{ER} JANVIER 2000 AU 31 MARS 2002

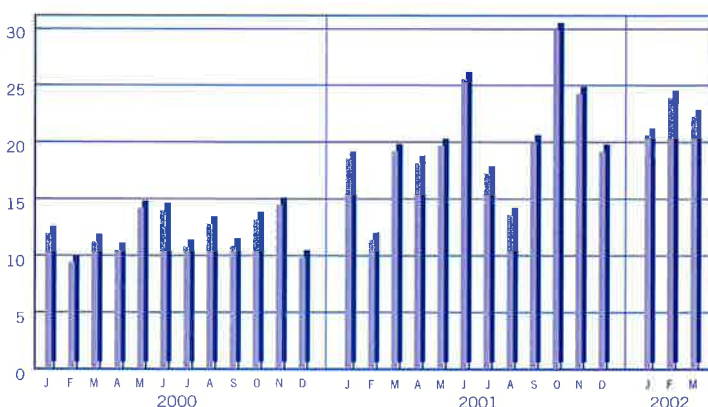
(en milliards d'euros)



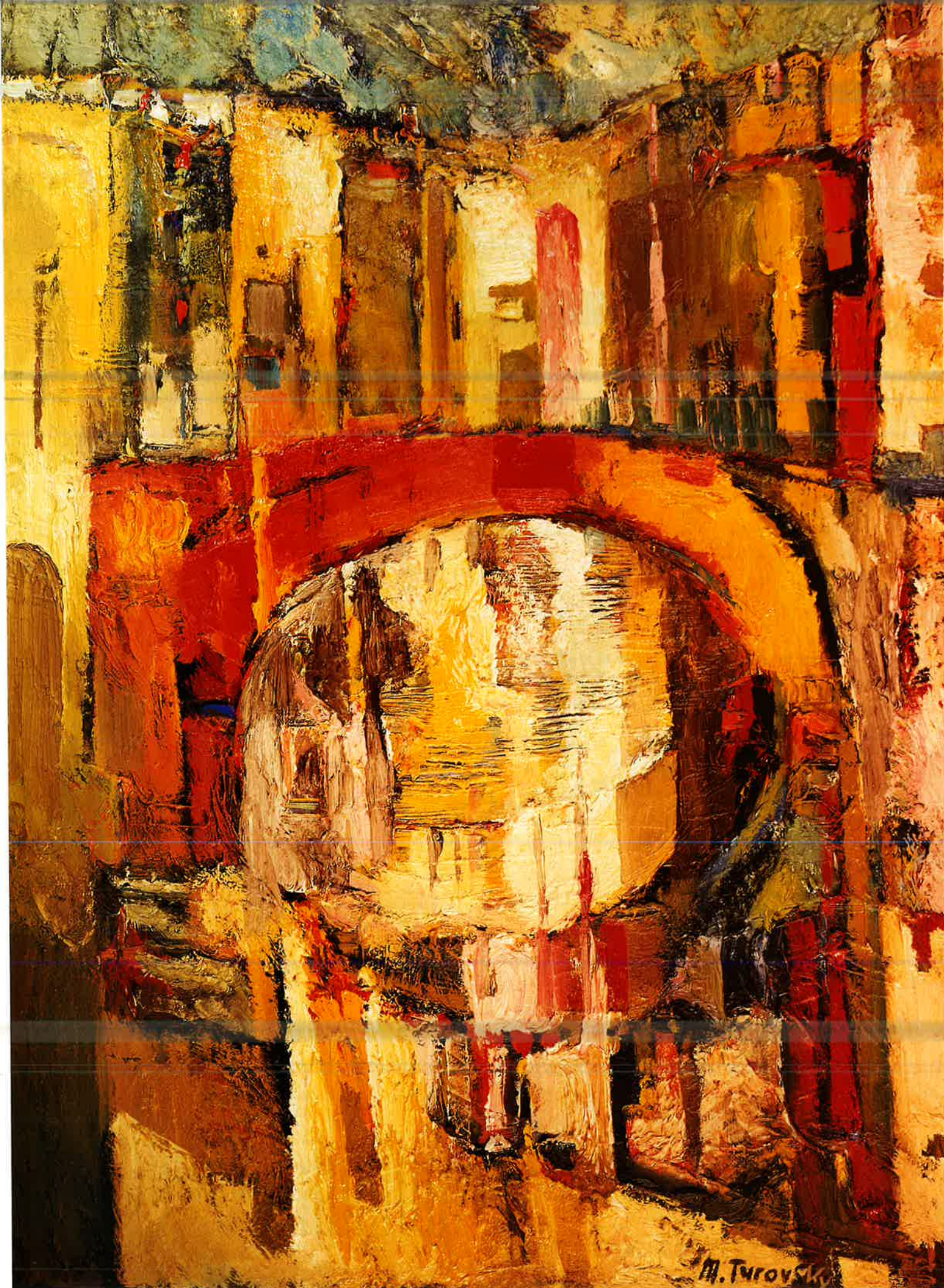
Source : avis du CMF.

NOMBRE DE TRANSACTIONS PAR MOIS DE JANVIER 2000 À MARS 2002

(en millions de titres - inclus les actions cotées aux Pays-Bas)



Source : Euronext.



PRINCIPALES ADRESSES

DIRECTION GÉNÉRALE DU GROUPE CAP GEMINI ERNST & YOUNG

Place de l'Etoile - 11 Rue de Tilsitt - 75017 Paris - France

Téléphone : 33 (0)1 47 54 50 00

Internet : www.cgey.com

Cap Gemini S.A.

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

Cap Gemini Ernst & Young

Paris 33 (0)1 47 54 50 00

Université
Béhoust (Yvelines) 33 (0)1 30 88 38 38

Directions Sectorielles

- **Télécom Média Networks**
Paris 33 (0)1 47 54 52 00
- **Biens de Consommation/
Commerce/Distribution**
New York 1 (212) 773 58 40
- **Sciences de la Vie**
Londres 44 (207) 340 30 00
- **Energie, "Utilities" et Chimie**
Paris 33 (0)1 49 67 30 00
Houston (Texas) 1 (713) 982 17 00
- **Services Financiers**
New York 1 (212) 773 58 40
- **Haute Technologie & Automobile**
Rosemont (Illinois) 1 (312) 879 25 00

France (33)

Paris	Siège social	01 47 54 50 00	Montpellier	Sud-Est	04 67 20 92 92
	Finance	01 49 67 30 00		Systèmes Bancaires	04 67 20 64 90
	Industrie	01 49 01 80 00	Mulhouse	Nord-Est	03 89 36 33 66
	Infogérance	01 41 26 51 00		Nancy	03 83 95 85 85
	Institut	01 44 74 24 10	Nantes	Nord-Est	03 83 95 85 85
	Services Publics	01 49 01 77 09		Ouest	02 51 17 35 00
	Télécom	01 49 00 40 00		Ouest (Centre de Formation)	02 51 17 35 01
	Tertiaire	01 49 01 70 00	Nice	Sud-Est	04 93 72 43 72
Bayonne	Industrie	05 59 25 34 00		Niort	05 49 06 84 30
Bordeaux	Sud	05 56 46 70 00	Orléans	Ouest	02 38 24 01 01
Brest	Ouest	02 98 30 46 30		Pau	05 59 84 12 23
Caen	Ouest	02 31 94 51 20	Rennes	Sud-Ouest	05 59 84 12 23
Clermont-Ferrand	Rhône-Alpes	04 73 28 23 81		Ouest	02 99 12 55 00
Grenoble	Rhône-Alpes	04 76 52 62 00		Télécom	02 99 27 45 45
Le Mans	Ouest	02 43 57 45 00	Rouen	Ouest	02 35 12 20 20
Lille	Nord-Est	03 28 36 31 31		Strasbourg	03 90 22 86 10
Lyon	NIS (Network Infrastructure Services)	04 72 74 03 26	Toulouse	Nord-Est	03 90 22 86 10
	Rhône-Alpes	04 72 75 48 60		Sud-Ouest	05 61 31 52 00
Marseille	Sud-Est	04 91 16 57 00	Tours	Ouest	02 47 60 67 60
			Valence	Rhône-Alpes (Centre de Formation)	04 75 41 80 22

Europe (hors France)

ALLEMAGNE (49)				PAYS-BAS (31)	
	Berlin	(30)	88 59 42 0	Utrecht	(30) 689 89 89
	Cologne	(221)	91 26 44 0		
	Dresde	(351)	478 13 0	POLOGNE (48)	
	Düsseldorf	(211)	470 68 0	Varsovie	(22) 528 75 00
	Francfort/Sulzbach	(6196)	9 99 0		
	Francfort	(69)	1 52 08 02	PORTUGAL (351)	
	Hambourg	(40)	2 53 18 0	Lisbonne	(21) 412 22 00
	Heilbronn	(7131)	939 0	Porto	(22) 608 06 60
	Munich	(89)	94 00 0		
	Rüsselsheim	(6142)	60 34 0	ROYAUME-UNI (44)	
	Stuttgart	(711)	5 05 05 0	Bedford	(1234) 328 111
	Walldorf	(6227)	73 390 0	Birmingham (Aston)	(121) 333 3536
				Birmingham (Gravelly)	(121) 328 8200
AUTRICHE (43)				Bristol (Aztec)	(1454) 626 626
	Vienne	(1)	21 163 0	Bristol (Toltech)	(1454) 612 211
				Corby	(1536) 385 350
BELGIQUE (32)				Dingwall	(1349) 860 500
	Diegem	(2)	708 11 11	Edimbourg	(131) 339 9339
	Gand	(9)	240 15 11	Glasgow	(141) 331 0414
	Hornu		65 715 211	Greenford	(20) 8970 5244
	Wavre		10 23 66 11	Londres (Docklands)	(20) 7537 0926
				Londres (Shaftesbury Avenue)	(20) 7434 2171
CROATIE (385)				Londres (South Bank)	(20) 7735 0800
	Zagreb		1 481 12 30	Londres (Wardour Street)	(20) 7734 5700
				Manchester (Sale)	(161) 969 3611
DANEMARK (45)				Rotherham	(1709) 710 071
	Gentofte		70 11 22 00	Swansea	(1792) 792 777
	Viby, Jylland		87 38 70 00	Teeside (Wynyard Park)	(1740) 645 500
				Watford	(1923) 211 311
ESPAGNE (34)				Woking	(1483) 786 217
	Barcelone	(93)	495 86 00		
	Madrid	(91)	657 70 00	SLOVAQUIE (421)	
				Bratislava	(2) 444 556 78
FINLANDE (358)					
	Espoo	(9)	452 651	SUÈDE (46)	
	Helsinki (Operate/Outsourcing)	(9)	452 651	Borlänge	(243) 922 00
	Oulu	(8)	551 51 99	Fagersta	(223) 418 00
	Tampere	(9)	452 651	Gävle	(26) 63 28 00
	Turku	(2)	251 26 66	Göteborg	(31) 335 46 00
				Helsingborg	(42) 17 60 00
HONGRIE (36)				Jönköping	(36) 34 85 00
	Budapest	(23)	506 800	Kalmar	(480) 49 66 60
				Karlshamn	(454) 32 59 50
IRLANDE (353)				Karlskrona	(455) 568 50
	Belfast	2 (890)	51 12 30	Karlstad	(54) 14 63 00
	Dublin		1 661 32 66	Linköping	(13) 24 81 00
				Luleå	(920) 24 26 00
ITALIE (39)				Malmö	(40) 607 72 10
	Gênes	(010)	537 531	Örebro	(19) 17 32 00
	La Spezia	(0187)	98 451	Oxelösund	(155) 25 50 00
	Milan	(02)	42 261	Stockholm (Bromma)	(8) 704 50 00
	Naples	(081)	606 89 11	Sundsvall	(60) 59 47 00
	Padoue	(049)	823 5874	Umeå	(90) 10 81 00
	Rome	(06)	231 901	Uppsala	(18) 18 52 30
	Syracuse	(0931)	463 565	Västerås	(21) 10 58 00
	Turin	(011)	65 38 11	Växjö	(470) 74 79 60
LETTONIE (371)				SUISSE (41)	
	Riga	(7)	50 32 50	Bâle	(0) 61 685 27 27
				Genève	(0) 22 879 52 00
LUXEMBOURG (352)				Lausanne	(0) 21 620 71 00
	Luxembourg		440 49 81	Zürich	(0) 1 560 24 00
NORVÈGE (47)					
	Oslo		24 12 80 00		

Amérique du Nord

CANADA (1)									
	Calgary	(403)	206	5600					
	Montréal	(514)	874	4488					
	Ottawa	(613)	598	4410					
	Toronto	(416)	943	3232					
	Vancouver	(604)	899	3535					
ÉTATS-UNIS (1)									
	Atlanta (Georgie)	(404)	541	7100					
	Austin (Texas)	(512)	703	7000					
	Bala Cynwyd (Pennsylvanie)	(610)	668	4626					
	Baltimore (Maryland)	(410)	783	3800					
	Bellevue (Washington)	(425)	990	6800					
	Birmingham (Alabama)	(205)	458	7666					
	Cambridge (Massachusetts)	(617)	761	4000					
	Charlotte (Caroline du Nord)	(704)	331	1900					
	Chicago (Illinois)	(312)	879	6700					
	Cincinnati (Ohio)	(513)	333	4555					
	Clark (New Jersey)	(732)	382	5400					
	Clayton (Missouri)	(314)	290	8000					
	Cleveland (Ohio)	(216)	583	3300					
	Columbus (Ohio)	(614)	895	4960					
	Cupertino (Californie)	(408)	861	1800					
	Dallas (Texas)	(214)	303	7600					
	Denver (Colorado)	(303)	796	4000					
	Detroit (Michigan)	(313)	628	7540					
	El Segundo (Californie)	(310)	727	8400					
	Englewood (Colorado)	(303)	796	4000					
	Freehold (New Jersey)	(732)	358	8900					

Asie-Pacifique

AUSTRALIE (61)				MALAISIE (60)			
	Adelaïde	(8)	8233 6100		Kuala Lumpur	(3)	2163 6800
	Melbourne	(3)	9288 8361				
	Sydney	(2)	9248 4414				
CHINE				NOUVELLE-ZÉLANDE (64)			
					Auckland	(9)	377 1440
	Hong-Kong	(852)	2918 7300		Wellington	(4)	499 7750
	Shanghai	86 (21)	6841 9696				
				SINGAPOUR (65)			
					Singapour		6484 3188
INDE (91)				TAÏWAN (886)			
	Mumbai	(22)	518 7000		Taipei	(2)	8780 0909
JAPON (81)							
	Tokyo	(3)	3279 9210				

Sogeti

DIRECTIONS GÉNÉRALES :

ALLEMAGNE (49)

Düsseldorf (IQUIP Deutschland GmbH) (211) 522 85 0

BELGIQUE (32)

Bruxelles (Sogeti N.V./S.A.) (2) 639 08 30

Anvers (Gitek N.V.) (3) 231 12 90

Zaventem (Twinsoft N.V.) (2) 716 52 80

PAYS-BAS (31)

Diemen (IQUIP Informatica B.V.) (20) 660 66 00

Rotterdam (G&D) (10) 289 09 00

Vianen (Twinsoft) (0347) 358 200

FRANCE (33)

Paris (0) 1 49 24 53 00

SUISSE (41)

Petit-lancy (22) 879 16 50

ÉTATS-UNIS (1)

Centerville (Ohio) (937) 433 3334

Une publication de Cap Gemini Ernst & Young
Rédaction : Direction des Communications
En couverture : 2001 – *"Femmes Vietnamiennes"* – Josée Goudard (Galerie Gala Amalvy)
Conception : Les Editions Stratégiques
Réalisation : Gutenberg on line
Imprimé en France
Copyright : Paris, 2002. Cap Gemini Ernst & Young

Chaque œuvre est une rencontre, un nouvel univers, une émotion profonde. Cette sélection est un témoignage de la vivacité et la diversité de la création contemporaine.

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

Josée Goudard
Gérard Hellis
Troy Henriksen
Jacques Léonard
Hervé Loilier
Jacques Moreau-Gaudry
Jean Navarre
Claude Sauzet
Robert G. Schmidt
Guy Thiant
Mikhaïl Turovsky
Antoni Vives Fierro

La reproduction des œuvres nous a été gracieusement accordée par les peintres.

Nous remercions les galeries qui nous ont aidés à constituer cette sélection (voir au verso du rabat).



CAP GEMINI
ERNST & YOUNG