

# Rapport Annuel

2002





# SOMMAIRE

2 La lettre du Président

9 Chiffres clés

13 2002, une année de reconstruction

23 Nos clients témoignent

24 Conseil municipal de la Cité de Westminster

27 Procter & Gamble

29 Uni2

31 Nissan

34 Dexia Crédit Local

37 Farmers Insurance Group

41 Evénements marquants de l'année 2002

51 Présentation du Groupe Cap Gemini Ernst & Young

57 Cap Gemini Ernst & Young : une entreprise intégrée dans la vie de la cité

59 Les Fontaines : un nouveau centre international de séminaires

63 Principaux points de contact



# La lettre du Président

Grenoble, le 23 mars 2003

C'est dimanche. Il fait beau sur la France.

Sur Bagdad, il pleut des bombes. Les blindés courrent dans le désert, des "marines" meurent pour la sécurité du monde, des alliés de toujours s'invectivent en reniant deux siècles d'amitié, l'Europe prend la mesure de ses divisions, l'ONU siège jour et nuit pour débattre de son impuissance, la menace terroriste ne désarme pas...

Et moi je suis là, un œil sur l'écran de télévision où défilent des images de guerre, l'autre sur une feuille blanche où je suis censé raconter ce que je pense de l'exercice écoulé. Et je n'arrive pas à m'ôter de l'idée que tout cela est bien dérisoire comparé à ce qui se passe aujourd'hui dans le monde. Mais "au diable cet embarras, me souffle-t-on, l'imprimeur attend et le Président, c'est toi".

Alors parlons, puisqu'il le faut, de ce Groupe et de la très mauvaise année qu'il vient de traverser. Décroissance massive du chiffre d'affaires (-14 %) et des effectifs (-8 %), marge d'exploitation tout juste positive (1,6 %), perte nette comptable de plus de 500 millions d'euros, voilà une "performance" dont il n'y a certainement pas à se vanter. Les explications pourtant ne manquent pas(\*), et certaines pourraient même constituer des excuses. Ainsi en est-il de la crise sévère qui a frappé les économies occidentales à partir du printemps 2001, et que les attentats du 11 septembre n'ont fait qu'amplifier et accélérer. Chacun sait que presque tous les secteurs d'activité ont souffert et continuent à souffrir de cette crise, mais on sait peut-être moins qu'elle a affecté davantage encore les sociétés de conseil et de services et ceci pour une raison simple : les prestations qu'elles fournissent – si précieuses en période de croissance – sont (avec la publicité) les plus faciles à réduire quand, dans l'entreprise, le mot d'ordre est aux économies et au repli défensif.

(\*) en particulier la focalisation du management du Groupe sur les problèmes posés par une fusion difficile à réussir (consultants/informaticiens) à un moment où la situation extérieure aurait dû les mobiliser sur l'action commerciale, l'adaptation de l'offre aux nouveaux besoins exprimés par les clients, une gestion plus rigoureuse des embauches,...

Mais le Groupe – et le secteur d'activité auquel il appartient – ont déjà connu de telles crises. Curieusement, elles interviennent à peu près tous les dix ans ! Je me souviens qu'en 1972, le C.A.P. qui était alors la plus grosse société de services informatiques française, avait été obligé de licencier quelques dizaines d'informaticiens et qu'à l'époque, cela avait frappé les esprits. En 1981/82, c'est la légitimité même des sociétés de service – ravalées tout à coup au rang de sociétés d'intérim et traitées comme telles – qui avait été mise en cause en France par le nouveau pouvoir en place. En 1991/92, la première guerre du Golfe et la crise économique qui l'avait accompagnée avaient conduit le Groupe à afficher les premières pertes de son histoire. Enfin, après la période d'euphorie du passage au troisième millénaire, nouvelle crise en 2001/02 qui fait très directement replonger les résultats du Groupe.

Avoir traversé (non sans difficultés) trois ou quatre grandes crises ne garantit nullement qu'on traversera la suivante sans encombre, mais cela témoigne au moins d'une certaine capacité à réagir et notamment à se remobiliser autour de quelques objectifs et de quelques grandes valeurs que les périodes plus faciles avaient parfois relégués au second plan.

Ces objectifs de l'entreprise CAP GEMINI, les principes d'organisation et de gestion qu'elle met en œuvre et les valeurs qui la gouvernent, ne datent pas d'hier mais d'une bonne vingtaine d'années. A l'époque, on ne parlait pas encore de "gouvernance", ni de nouvelle économie ni d'Internet et personne n'imaginait alors que des grands dirigeants d'entreprises multinationales seraient un jour capables de déformer à leur profit les règles d'or de la comptabilité. Mais le Groupe avait déjà estimé nécessaire de graver dans le marbre un certain nombre de règles essentielles dont le respect devait faire de lui un ensemble homogène et conquérant, je veux parler de :

- ses objectifs
- ses principes d'organisation
- ses valeurs

---

Ses **OBJECTIFS** d'abord, que j'avais alors réduits au nombre de quatre à seule fin de ne pas courir trop de lièvres à la fois et qui restent plus que jamais les nôtres après les déconvenues enregistrées depuis deux ans :

• **le premier objectif est la rentabilité** : CAP GEMINI est une entreprise dont la mission est économique, c'est-à-dire une entreprise qui vise à satisfaire des besoins solvables et ce faisant, à réaliser des bénéfices. Ce qu'elle fera ensuite de l'argent gagné est une autre question : elle pourra l'accumuler dans son bilan, le redistribuer à ceux qui lui ont apporté leur force de travail ou leurs capitaux, s'engager dans de coûteux efforts de recherche, financer des acquisitions, mener des actions humanitaires, etc. Mais l'objectif premier d'une entreprise c'est de gagner de l'argent et c'est ainsi qu'elle fait la preuve de son utilité et de son efficacité. Aujourd'hui, malgré des conditions économiques fortement dégradées, nous avons donc comme objectif prioritaire de redevenir une entreprise rentable.

• **le deuxième objectif est la croissance** : comme tout corps vivant, l'entreprise cherche à grossir, à se développer, à combattre et supplanter ceux qui lui contestent son territoire ou sa nourriture. Cet objectif de croissance, s'il est poursuivi suffisamment longtemps, peut conduire l'entreprise à occuper une position de "leadership" qui lui assure alors certains avantages par rapport à des concurrents moins entreprenants. Pour ses collaborateurs, cela se traduit par du prestige, par de plus larges possibilités de carrière, par la renommée dont chacun a sa part simplement parce qu'il fait partie de l'entreprise leader. Nous voulons rester un des leaders de notre profession et nous allons donc – en redéployant nos offres et en tirant parti de la consolidation de notre secteur – redevenir au plus vite une entreprise en croissance.

• **le troisième objectif** de l'entreprise CAP GEMINI – peut-être moins banal que les deux premiers – est **l'indépendance**. L'indépendance pour l'entreprise c'est ce que j'appellerais volontiers la souveraineté, c'est-à-dire la capacité de juger et de décider sans se laisser influencer ni dicter sa conduite par des pressions extérieures, que celles-ci soient financières, politiques, économiques, philosophiques, religieuses ou de n'importe quelle autre nature. Pour ses managers, l'indépendance de l'entreprise est synonyme de liberté, de responsabilité, d'initiative, de créativité (et aussi de risques car, dans cette situation, on ne peut pas reporter sur les autres l'explication de ses erreurs ou les raisons de ses échecs). Dans un métier de plus en plus complexe où s'impose aujourd'hui la nécessité de nouer de fortes alliances et où les relations commerciales avec nos clients deviennent de véritables partenariats, nous allons nous efforcer de maintenir dans tous les domaines notre objectivité et notre traditionnelle indépendance.

• **le quatrième et dernier des grands objectifs de l'entreprise, c'est sa pérennité** : les entreprises sont mortelles, leurs managers aussi ! Mais s'il y a un âge limite pour les managers, il n'y en a pas pour l'entreprise et ceux-là peuvent avoir pour celle-ci l'ambition de la faire vivre plus longtemps qu'eux-mêmes. Le souci de pérennité – s'il se combine à ce qu'il faut de goût pour l'innovation, de capacité d'adaptation et de pragmatisme – est un constituant majeur de la confiance que ses clients et ses collaborateurs font à l'entreprise et donc de la fidélité qu'ils lui manifestent. Le Groupe est sur son marché depuis 35 ans et il a la ferme volonté d'y être encore dans 35 ans.

---

De ces quatre grands objectifs – qui semblent tomber sous le sens mais qu'on aurait pourtant tort de croire universellement partagés – résultent évidemment des choix stratégiques (mais l'objet de cette lettre n'est pas d'en parler ici) et découlent aussi des **PRINCIPES D'ORGANISATION** parmi lesquels je donnerais une importance particulière à :

• **la décentralisation** avec ses corollaires : délégation de responsabilités, incitation à entreprendre et à innover, forte implication de managers placés dans une position ressemblant le plus possible à celle d'un patron de petite entreprise avec sur lui l'avantage d'un certain droit à l'erreur,...

- l'application systématique du **principe de subsidiarité** qui veut que les décisions soient prises au niveau le plus proche de leur point d'application et qu'on ne fasse remonter au niveau supérieur que celles qui pourraient "impacter" d'autres unités que la sienne.
- **des structures légères** et périodiquement élaguées, avec un minimum de niveaux hiérarchiques et des fonctions centrales en nombre limité.
- **une évaluation des performances** basée sur des objectifs synthétiques et mesurables, un jugement sur les hommes conditionné par les résultats plus que par les potentiels.

Ces quelques principes, alliés à une recherche permanente de l'efficacité et de la qualité (tout en prenant soin de ne pas céder au perfectionnisme), alliés aussi à un grand pragmatisme (capacité d'adaptation, vitesse de réaction, mobilité des hommes) constituent depuis l'origine les "basiques" de l'organisation du Groupe. Il s'en était malheureusement détourné en mai 2000 – et ceci explique en partie nos mauvaises performances de ces deux derniers exercices – mais Paul Hermelin a progressivement remis les choses en place au cours de l'année dernière et l'organisation est aujourd'hui redevenue flexible et relativement simple dans un marché qui ne l'est pas.

---

A ces objectifs qui orientent son action, à ces principes qui déterminent son mode d'organisation, l'entreprise CAP GEMINI a ajouté depuis longtemps un certain nombre de **VALEURS**, c'est-à-dire un ensemble de règles de conduite considérées comme vertueuses et dignes d'estime et qu'il convient à la fois de respecter et de défendre. Elles sont au nombre de 7, et sont parfois exprimées avec des mots à la signification légèrement différente selon les langues pratiquées dans le Groupe :

- la première, c'est l'**honnêteté**, la loyauté, l'intégrité, la droiture, le refus de toute méthode déloyale visant à favoriser l'obtention d'un contrat ou d'un avantage particulier. Ni la croissance ni le profit ni même l'indépendance ne sont méritoires s'ils n'ont pas été acquis avec la plus parfaite probité. Et chacun sait dans ce Groupe que tout manquement à l'obligation d'une action commerciale loyale et transparente serait immédiatement sanctionné.
- l'**audace**, c'est-à-dire le goût d'entreprendre, l'envie de prendre des risques et de s'engager (associée évidemment à la ferme résolution de tenir ses engagements), c'est l'esprit de compétition, la fermeté au moment de décider ou de faire appliquer des décisions, l'acceptation d'une remise en cause périodique des orientations prises et des situations acquises. Audace qui doit se doubler d'une certaine prudence et d'une grande lucidité sans lesquelles le manager audacieux ne serait en réalité qu'un dangereux casse-cou.
- la **confiance**, c'est-à-dire la volonté de responsabiliser les hommes et les équipes, de faire prendre les décisions à un niveau aussi proche que possible de ceux qui auront à les exécuter. La confiance consiste aussi à privilégier au sein de l'entreprise une grande ouverture aux autres et une circulation aussi large que possible des idées et des informations.

• **la liberté**, c'est-à-dire l'indépendance d'esprit, de jugement et d'action, l'esprit d'initiative, la créativité. C'est aussi la tolérance, le respect de l'autre, de sa culture et de ses habitudes, vertu indispensable dans un Groupe de 50 000 personnes appartenant à trente ou quarante nationalités différentes.

• **la solidarité**, c'est-à-dire l'esprit d'équipe, l'amitié, la fidélité, la générosité, le partage équitable des fruits du travail collectif, l'acceptation des responsabilités, la contribution spontanée à l'effort commun quand la tempête fait rage.

• **la simplicité**, c'est-à-dire le contraire de l'affectation, de la prétention, de la grandiloquence, de l'arrogance et de la vantardise. La simplicité, ce n'est pas la naïveté (simple n'est pas simplot !), c'est la discrétion, la modestie réelle, le bon sens, l'attention portée aux autres et le soin mis à se faire comprendre d'eux, c'est la franchise des relations dans le travail, la décontraction, le sens de l'humour.

• **le plaisir** enfin, c'est-à-dire ce que l'on ressent quand on est heureux de travailler dans l'entreprise ou l'équipe à laquelle on appartient, quand on est fier de ce qu'on fait, quand on "s'accomplit" dans la recherche d'une meilleure qualité, d'une plus grande efficacité, quand on participe à la réalisation d'un projet difficile.

Ces valeurs, il n'a jamais été question de les imposer à chacun des 50 000 collaborateurs du Groupe, ni même d'exhorter ceux-ci à les respecter : je sais trop bien que parler de valeurs, c'est aussi mesurer la distance qui nous en sépare, toucher du doigt nos insuffisances, s'exposer au rappel d'inévitables manquements. Je sais aussi que les salariés d'une entreprise craignent toujours, et à juste titre, les dérives de la manipulation ou l'imposition de dogmes culturels. Mais chacun comprend que dans une société de services, les attitudes comptent autant que les aptitudes, les comportements autant que les savoirs. Chacun sait bien que davantage d'attention accordée aux valeurs constitue une pertinente alternative à la prolifération des règlements et aux défaillances des systèmes. Et que ce sont les valeurs qui conservent son sens à l'aventure commune quand la difficulté des temps remet tant de choses en question.

---

Au moment de conclure cette trop longue lettre, je me demande si dans ce monde en guerre, au milieu des menaces nouvelles créées par ce "grand schisme de l'Occident", dans ce climat de crise profonde qui déstabilise les plus optimistes, toutes ces considérations sur les principes et les valeurs intéresseront beaucoup de nos lecteurs.

Mais on peut toujours espérer, quand ce Rapport Annuel sortira de chez l'imprimeur début mai, que la guerre sera terminée, les risques d'embrasement endigués, les amis réconciliés, la crise surmontée. Alors, on lira peut-être tout cela avec un peu plus d'attention... ou un peu plus d'indulgence.

SERGE KAMPF



CHRISTIAN BLANC



BRUNO ROGER



SERGE KAMPF  
*Président*



ERNEST-ANTOINE SEILLIÈRE  
*Vice-Président*



JEAN-RENÉ FOURTOU



JEAN-BERNARD LAFONTA

CONSEIL D'ADMINISTRATION  
DE CAP GEMINI S.A.



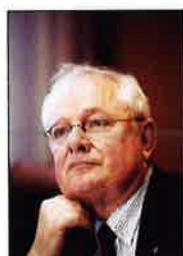
PHIL LASKAWY



MICHEL JALABERT



PAUL HERMELIN



RUUD VAN OMMEREN



TERRY OZAN

CENSEURS



PIERRE HESSLER



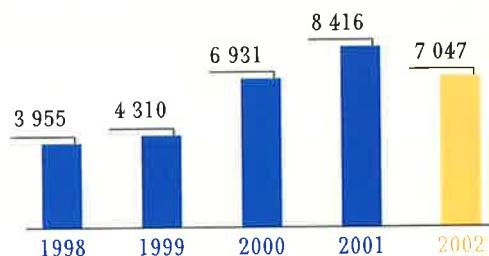
GEOFF UNWIN



**Au Sénat, Paris - Sans titre**, Jean-Pierre Rives, 2002 - Acier, 420 x 1150 x 150 cm

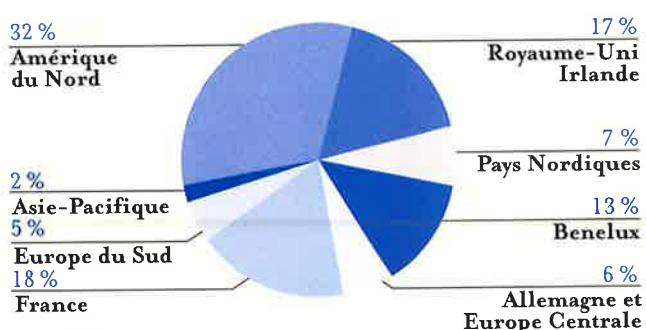
# CHIFFRES CLÉS

CHIFFRE D'AFFAIRES  
en millions d'euros



CHIFFRE D'AFFAIRES 2002

répartition par région



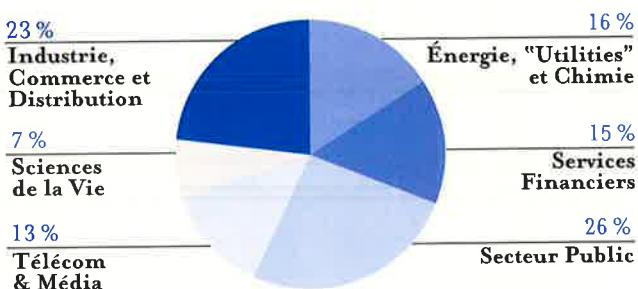
CHIFFRE D'AFFAIRES 2002

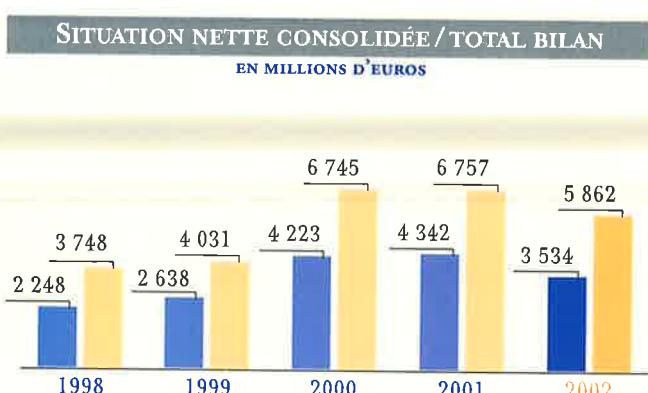
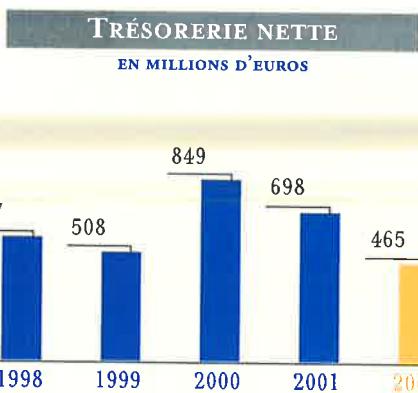
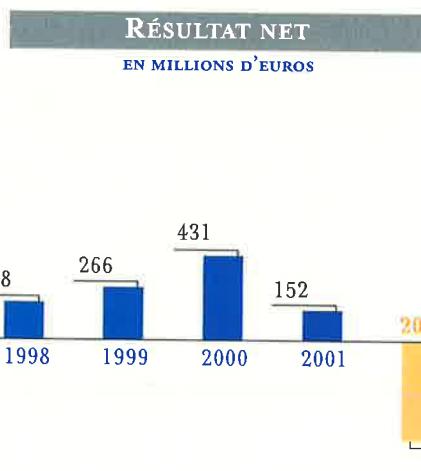
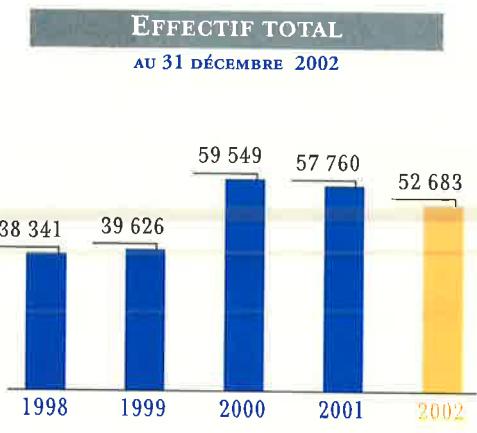
répartition par métier



CHIFFRE D'AFFAIRES 2002

répartition par secteur économique

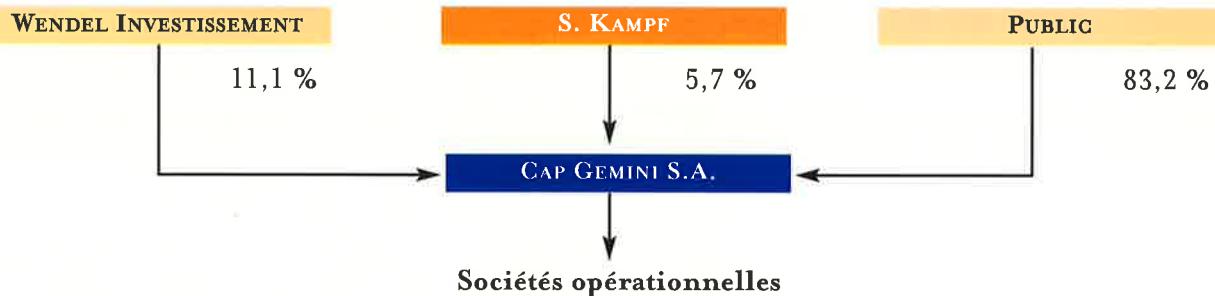




Situation nette consolidée █  
Total bilan █

RÉPARTITION DU CAPITAL

AU 31 DÉCEMBRE 2002



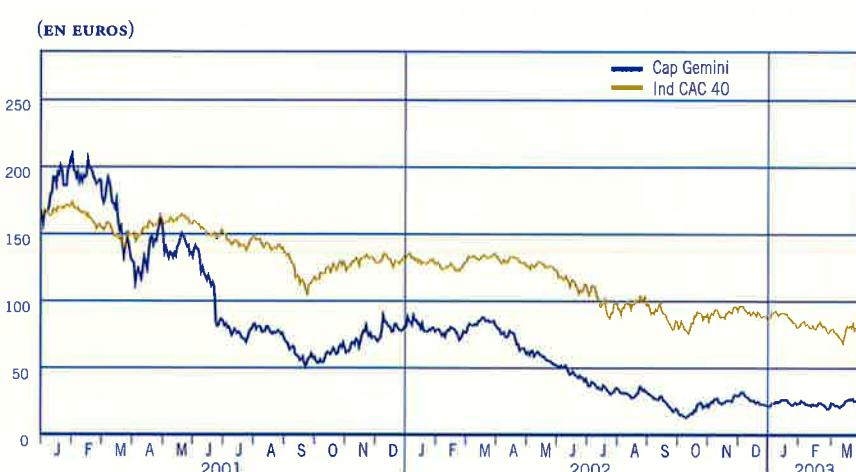
DIVIDENDES

Exercice clos le 31 décembre	Distribution (en millions)	Distribution (en %)	Nombre d'actions au 31 décembre	Dividende par action
1997	214 MFF	28 %	61 198 877	3,50 francs
1998	380 MFF	31 %	69 130 658	5,50 francs
1999	78 M€	29 %	77 945 108	1 euro
2000	149 M€	35 %	124 305 544	1,20 euro
2001	50 M€	33 %	125 244 256	0,40 euro

Votre Conseil d'Administration propose qu'il ne soit pas versé de dividende au titre de l'année 2002.

COURS DE L'ACTION

DU 1<sup>er</sup> JANVIER 2001 AU 31 MARS 2003



SOURCE : REUTERS



Île Maurice - Sans titre, Jean-Pierre Rives, 2001 - Acier traité - 250 x 100 x 50 cm

# 2002, UNE ANNÉE DE RECONSTRUCTION

Rendu vulnérable par la conjugaison d'un marché en ralentissement brutal et par une organisation complexe – peut-être efficace en période d'expansion mais qui n'était plus de mise dans les nouvelles conditions économiques – le Groupe a choisi de s'engager en 2002 dans un programme de transformation profonde, le programme LEAP, qui exprime notre volonté de nous adapter sans délai à la nouvelle donne et de retrouver le chemin du succès dans un environnement durablement changé. Et c'est un Groupe nouveau qui en résulte, sensiblement plus « manœuvrant », capable de s'engager fortement auprès de ses clients et de ses partenaires, à même de faire face aux défis de l'année 2003... sachant bien qu'une discipline de tous les instants et qu'une approche très réaliste des marchés demeurent impératives.

**A** la fin des années 90, notre industrie a connu une croissance débridée grâce à la place stratégique qu'ont prise les technologies nouvelles au sein des entreprises ; mais aussi grâce aux offres inventives, adaptées aux grands défis du siècle nouveau que les sociétés de conseil et de services ont mises sur le marché : architectures client-serveur, re-ingénierie des entreprises, progiciels de gestion intégrés, An 2000 et Euro, Internet et « e-business ». Comme les autres, et peut-être mieux que d'autres, le Groupe Cap Gemini Ernst & Young a su profiter de cette vague. La fusion intervenue en mai 2000 l'a placé, aux dires mêmes des grands cabinets d'analystes, au premier rang mondial pour la « gestion de la relation clients » pour le « pilotage de la production industrielle » ou encore pour l'« optimisation des fonctions supports au sein des entreprises ». Et personne ne conteste qu'il est devenu le premier ou le deuxième partenaire mondial des plus grands éditeurs (SAP, Siebel, Oracle, PeopleSoft,...).

## **AdAPTER EN QUELQUES MOIS LE PROFIL, LES COMPÉTENCES ET LES OFFRES DU GROUPE**

Mais au moment même où cette fusion était conclue, les conditions de marché ont changé brutalement et sans préavis : les priorités de nos clients se sont brusquement réorientées, abandonnant le déploiement de services nouveaux et les stratégies d'expansion pour privilégier le contrôle des coûts, les gains de productivité et le retour rapide sur leurs investissements. Dès lors, il nous a fallu gérer le repli plutôt que la croissance et le passage d'une primauté des délais à celle des prix. Et aussi accepter l'idée que les changements seraient durables et donc adapter sans plus attendre l'organisation, les compétences et les offres du Groupe.

La demande s'est réorientée vers l'externalisation et les rationalisations techniques – immédiatement rentables – des systèmes d'information. Pour y répondre, d'importants efforts ont été faits par le Groupe pour renforcer l'activité d'infogérance : celle-ci ne pesait que 15 % du chiffre d'affaires en 2000, elle représente aujourd'hui 27 % des revenus et son importance ira sans doute encore grandissant dans les années à venir.

Autre conséquence de ce revirement, le retour au premier plan de la « technologie ». Cinq nouvelles offres-cibles ont été lancées et un canal commercial spécialisé a été mis en place sous le nom de « Technology Direct » (testé en 2002 puis généralisé au 1<sup>er</sup> janvier 2003).

En ce qui concerne les secteurs d'activité sur lesquels nous opérons, il était primordial de pallier les défaillances de la demande en provenance des télécommunications, de la finance et de la hi-tech, et de nous redéployer vers les clients plus stables – même en temps de récession – que sont les administrations publiques, les services aux particuliers (eau, énergie, environnement), la santé et les industries qui lui sont associées.

Ce rééquilibrage du profil du Groupe est maintenant largement accompli.

## LEAP, un programme-cadre de transformation

Pour effectuer ce redéploiement mais aussi accélérer la vitesse de réaction du Groupe et alléger une structure de coûts incompatible avec l'évolution des prix, un programme-cadre complet d'adaptation rapide et de transformation à moyen terme a été conçu puis engagé.

Il s'est d'abord agi de simplifier radicalement notre organisation et de renoncer à une structure matricielle qui n'était plus de mise, au profit de modes de gestion légers et réactifs reposant sur :

- **une structure organisée en neuf zones géographiques** – et autant de comptes d'exploitation – facilitant les ajustements aux variations de la demande et une gestion optimisée de nos ressources. A ces neuf zones géographiques s'ajoutent une filiale globale créée avec Cisco Systems – Télécom & Média (T&M) – dans le domaine des télécommunications et Sogeti dont l'activité est centrée sur les services de proximité ;

- **une gestion spécifique de nos quatre grands métiers** dans chacune de ces zones : conseil, intégration de systèmes, infogérance et assistance technique\*. Il est ainsi devenu possible de fixer des objectifs spécifiques d'utilisation de ressources, de prix, et de pilotage propres à chaque métier, conditions d'une plus grande rentabilité et d'une meilleure efficacité commerciale. L'objectif demeure évidemment de conjuguer des prestations de nature différente (notamment conseil et technologies), capacité qui est un point fort et un discriminant concurrentiel du Groupe. Cette organisation en quatre métiers est aussi un moyen de relancer la croissance du chiffre d'affaires en incitant chaque métier à rajeunir ses offres et à organiser ses propres efforts commerciaux : cela a porté ses fruits dès 2002 avec le lancement de « Technology Direct », avec le renouveau de certaines prestations de conseil (par exemple dans la gestion des cycles de l'innovation) ou encore avec l'émergence d'un nouveau type de maintenance des applications.

- **une stabilisation opérationnelle** permise par la rationalisation des structures non directement productives et la réduction du nombre des strates hiérarchiques. La diminution du poids des infrastructures et des dépenses de support (pour tenir compte de la rétraction du chiffre d'affaires), la rationalisation et la limitation des achats externes et la refonte des processus de gestion élémentaires (comptabilité, RH, marketing) ont également contribué à alléger l'organisation et les modalités plus strictes de contrôle de gestion mises en place au début 2002 ont permis une analyse plus serrée et plus lisible des performances. Dans cette organisation épurée, les notions de prévision et d'engagement retrouvent un sens.

## Recouvrer la croissance et l'esprit pionnier

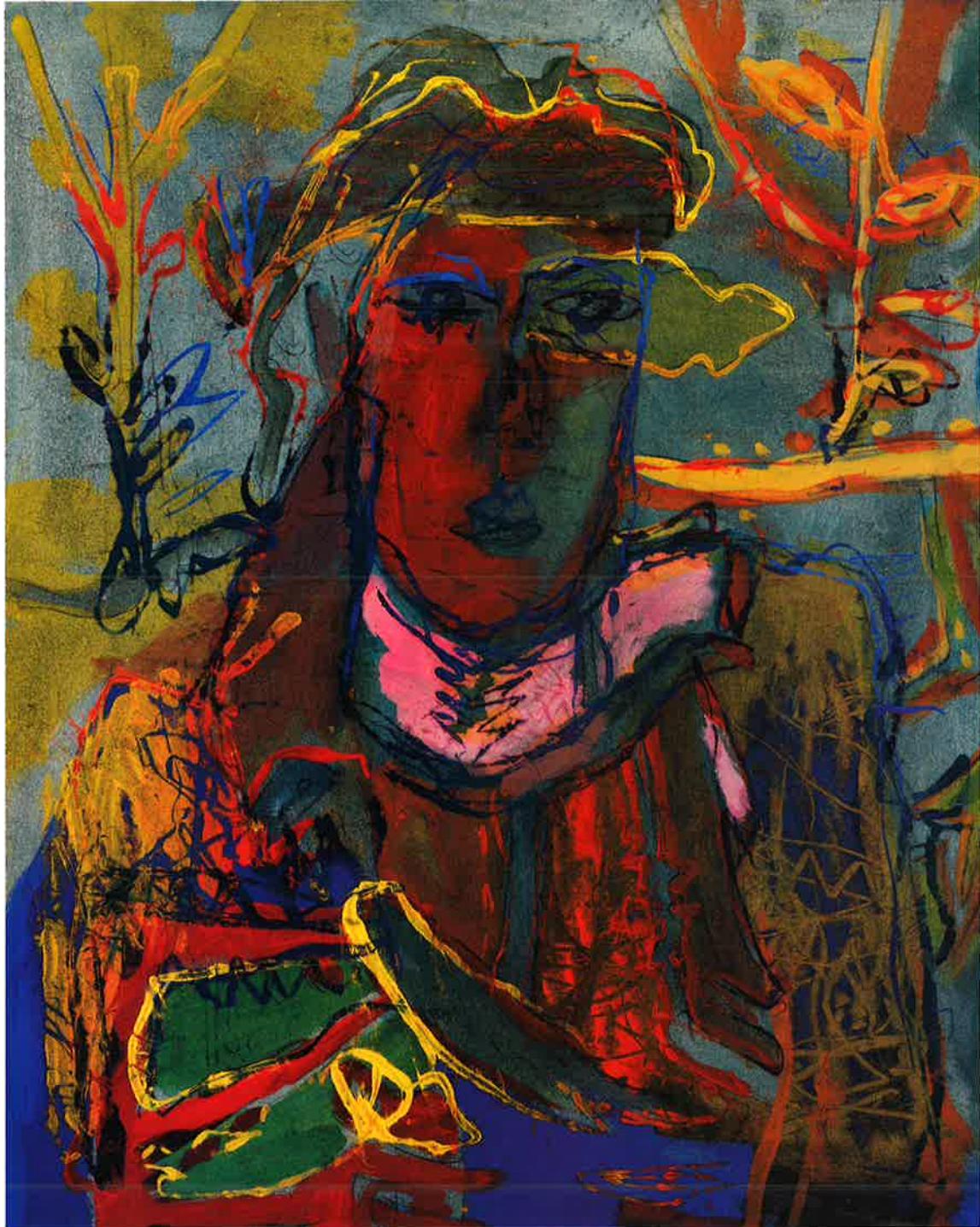
Ainsi avons-nous reconquis une certaine stabilité, remis à l'honneur le contrôle des coûts et relancé une gestion dynamique des offres. Nous devons à présent confirmer le redressement des marges et, fort des redéploiements sectoriels et des lignes de service engagés, permettre au Groupe de retrouver progressivement la croissance.

Pour cela, il est prêt à s'engager dans plusieurs domaines qui s'annoncent comme les «must» de demain. Ainsi sans parler naïvement sur une «révolution» imminente ou majeure, il convient de se préparer à l'accélération de la demande qui résultera de l'émergence de l'informatique mobile (ou nomade) permise par les équipements en réseaux et les nouveaux composants électroniques, de l'arrivée longtemps attendue des «objets» (et des services Web) sur fond de standards universels, des possibilités d'optimisation (d'urbanisation) ouvertes par la mise en réseau des grands serveurs. Autre champ de développement, l'extension des contrats d'externalisation à des processus de gestion non limités à l'informatique – nommés «Business Process Outsourcing» – comme les achats, la gestion des relations clients ou l'administration/finance.

Enfin, l'arrivée sur le marché de compétences remarquables en provenance de pays émergents (au premier rang desquels l'Inde) va entraîner une mutation profonde des modes de production de notre industrie des services : nous nous y préparons et, forts de nos premiers succès, entendons là comme ailleurs être un pionnier en développant en particulier le concept de la production «au bon endroit» (Rightshore) pour conjuguer au mieux des intérêts de nos clients, les talents du Groupe qu'ils se trouvent au cœur de nos marchés traditionnels, à leur lisière ou dans des pays lointains.

\* Ces métiers sont décrits en détail en pages 16 à 21.

"Ecume des larmes"  
Gina Pellon, 1999



### Manœuvrabilité, envergure et portance...

Pour autant aucune transformation, aucune réorganisation, aucune remise en ordre de marche ne peut se décréter. Pas plus qu'elle ne peut se faire sans efforts, ni même sans avoir à surmonter des moments difficiles. C'est le Groupe tout entier et ses 50 000 collaborateurs qui ont en main leur destin et qui se sentent solidaires de cette nouvelle dynamique de succès.

En quelques mois, Cap Gemini Ernst & Young a retrouvé une certaine manœuvrabilité, de l'appétit et, si j'ose la comparaison, une portance telle qu'à la moindre « thermique » favorable – à la moindre embellie – il reprendra, j'en suis convaincu, sa route ascensionnelle.

Paul Hermelin,  
Directeur Général

## Vue d'ensemble du Conseil

*Les activités de Conseil ont pour mission d'aider les clients à renforcer et améliorer leur performance économique dans un environnement incertain.*

Grâce à une démarche nouvelle, nos activités de Conseil réunissent la vision globale, les compétences fondamentales et les ressources propres à répondre de manière cohérente aux préoccupations majeures des dirigeants d'entreprise. Le Groupe collabore avec ses clients dans la mise en place et la réalisation de leurs objectifs. Ensemble, nous définissons un plan d'action qui rendra leurs entreprises plus performantes, en dépit de l'imprévisibilité des marchés.

Le Groupe était déjà l'un des leaders mondiaux dans le domaine, et cela même avant sa réorganisation engendrée par le programme de transformation « LEAP! »

Des analystes reconnus nous situaient à la troisième place mondiale pour notre couverture géographique et au premier rang pour nos capacités. C'est à partir de ce positionnement fort que nous comptions nous développer.

Pour être un partenaire stratégique apprécié des clients les plus exigeants, il faut faire preuve de facultés hors du commun et d'une réelle expertise dans quatre domaines principaux :

- **Transformation** : notre nouvelle méthodologie adaptative nous permet une analyse rapide des questions essentielles pour nos clients, et une détermination judicieuse des choix qui seront porteurs de résultats.

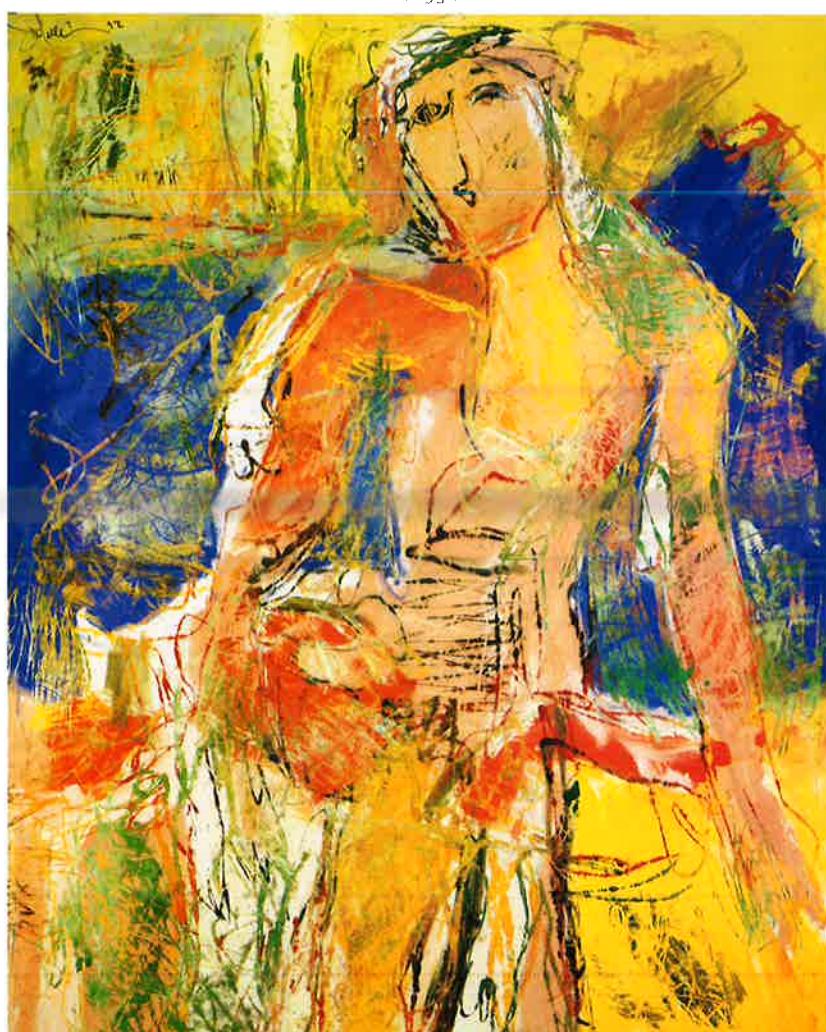
- **Customer Relationships (Relations Client)** : ce segment couvre la maîtrise de la relation client dans son ensemble jusqu'à l'optimisation des technologies, en passant par les compétences du personnel et sa mobilisation.

- **Supply Chain and Operation (Chaîne d'approvisionnement et Exploitation)** : cet ensemble s'attache à renforcer la compétitivité, à réduire les coûts et à maîtriser les risques en optimisant l'utilisation des ressources externes et internes.

- **Finance & Employee Transformation (Transformation Finance et Ressources Humaines)** : ce domaine vise à améliorer la fiabilité, la rapidité et l'efficacité des systèmes en place, y compris ceux des ressources humaines, de la gestion des connaissances et de la gestion financière.

En donnant une priorité forte au développement des compétences de nos équipes, et en partageant notre savoir-faire

“Fleur du soir sur robe fanée” - Gina Pellen, 1992



avec nos clients, nous bâtonnons la véritable expertise que chaque entreprise est en droit d'attendre aujourd'hui d'une entité de conseil d'envergure internationale. Nous nous attachons donc à forger notre réputation dans les domaines suivants :

- ***Enterprise functions (Fonctions de l'entreprise)*** : nous développons des connaissances approfondies, touchant aux activités clés de toute entreprise : la gestion opérationnelle, la finance, le marketing, le développement de produits et bien d'autres fonctions.
- ***Consulting skills (Conseil)*** : nous veillons à proposer les compétences clés que les clients attendent des consultants, par exemple en analyse économique, en comptabilité analytique, en gestion du changement ou en modélisation de processus.
- ***Industry expertise (Expertise sectorielle)*** : nous investissons dans l'expertise métier de nos collaborateurs, ce qui nécessite la compréhension approfondie des principaux secteurs comme, par exemple, l'énergie, les

services publics et les services financiers. Nous pouvons ainsi apporter aux entreprises de ces secteurs des connaissances pertinentes et une création de valeur forte.

- ***Role based skills (Compétences de base)*** : nous développons nos expertises de gestion de projet qui couvrent les différentes tâches à entreprendre dans ce domaine : de la maîtrise d'une activité en particulier au suivi de l'avancement du projet, en passant par la relation commerciale.

C'est en enrichissant, jour après jour, ce noyau de compétences stratégiques que nous atteindrons l'excellence dans tous les marchés sur lesquels nous souhaitons jouer un rôle majeur. Cela contribuera à asseoir notre position de leader dans le domaine du conseil tout en renforçant la mission globale du Groupe Cap Gemini Ernst & Young : figurer parmi l'élite des spécialistes qui font évoluer le marché et sont reconnus comme des références mondiales.

## Technology services : une "discipline" au service de la compétitivité de ses clients

*Constraints par le contexte politico-économique actuel, les managers n'ont en tête que deux priorités, d'apparence antagonistes : réduire au plus vite les coûts et préparer l'entreprise à profiter de la moindre embellie. Ces objectifs impérieux se retrouvent jusque dans leurs exigences vis-à-vis des technologies indispensables à la stratégie et aux projets qu'ils entendent conduire.*

La taille globale de Cap Gemini Ernst & Young, les compétences technologiques de ses collaborateurs permettent de répondre sans délai aux nouveaux défis que posent les clients. En particulier, grâce à la recherche systématique et à la mise en œuvre de meilleures pratiques, au partage de connaissances, à la

réutilisation de méthodes et modèles éprouvés.

Les capacités de l'entité *Technology Services* à conduire des projets stratégiques avancés sont encore rehaussées par des connaissances sectorielles approfondies, dupliquables partout dans le monde.



Galerie Enrico Navarra, Paris  
Sans titre, Jean-Pierre Rives, 2000  
Acier traité - 170 x 90 x 40 cm

La discipline « Technologie » s'est fixée pour priorités :

- *d'améliorer le développement produits* en privilégiant « l'industrialisation » des solutions existantes (ainsi rapidement réutilisables) et en les associant à des technologies émergentes et éprouvées. L'objectif étant de diminuer le *time to market*,
- *d'enrichir sans relâche ses compétences*, discriminants concurrentiels absolus et clé de voûte de tous les services proposés aux entreprises,
- *d'accélérer les cycles de développement*, en s'appuyant sur son réseau mondial de centres afin de systématiser l'utilisation de modules pré-assemblés, l'emploi de méthodes et de procédures déjà maîtrisées. Et ce, dans le but de réduire encore les coûts et de raccourcir la durée de développement des systèmes,
- *de renforcer ses alliances* en se rapprochant de quelques partenaires technologiques de taille mondiale. De cette collaboration émergeront l'informatique et les technologies de demain, synonymes de marchés futures,
- *d'optimiser la production*, en faisant appel à de nouveaux concepts comme le *Rightshore* (une juste combinaison dans la proximité des prestations : chez le client, dans un centre local et en *Off-shore*) ou comme les techniques de production distribuée « *Distributed Delivery* » qui facilitent, accélèrent et fiabilisent les implantations et déploiements.

Ces efforts – et le modèle organisationnel qui en résulte – apparaissent indispensables à qui souhaite satisfaire aux demandes des clients. Au nombre de celles-ci, reviennent principalement les interrogations portant sur :

- **la réduction immédiate des coûts :** comment faire plus avec moins ? Comment accélérer la création de valeur ? Comment calculer le « vrai » retour sur investissements et mesurer les coûts de possession des investissements technologiques ? Comment s'assurer de profiter lors de chaque projet d'un réel transfert de compétences ?

- **la préparation de l'entreprise au redémarrage économique :** comment identifier le stratège le plus pertinent pour aider la société à bien se préparer ? Comment être certains que le partenaire technologique choisi sera capable d'appliquer ces concepts à la réalité de l'entreprise ? et d'ailleurs, sommes-nous certains que notre prestataire pourra tenir ses engagements, notamment dans des environnements complexes ?

Les clients veulent plus que des mots et des intentions : ils réclament des preuves de compétences, d'expérience, de capacités de haut niveau. Forte de trente mille collaborateurs, l'entité *Technology Services* de Cap Gemini Ernst & Young possède la taille critique et les capacités réclamées par les entreprises les plus exigeantes.

Elle peut donc les aider à saisir les opportunités qui se présentent à elles. Les clients l'ont compris : les investissements technologiques ne sont pas des dépenses à fonds perdus mais, bien plus, des avantages stratégiques potentiels. Engagés à leur côté, les femmes et les hommes de la discipline *Technology Services* font tout pour transformer ces efforts en réel compétitivité.

## L'Outsourcing : organisation et ambition mondiales

*L'outsourcing (ou infogérance) est devenu ces dernières années l'outil privilégié des dirigeants pour rendre leur entreprise plus agile, plus flexible, plus réactive. L'outsourcing représente désormais près de la moitié du chiffre d'affaires mondial de l'informatique et du conseil, et progresse notablement quand la plupart des autres activités s'essoufflent !*

### Une dynamique multidimensionnelle

Cette dynamique touche plusieurs axes : marchés, offres, cibles. Géographiquement, c'est au tour de l'Allemagne, des Pays-Bas et de la France de s'ouvrir largement à l'outsourcing. L'offre aussi s'étoffe : à la gestion d'infrastructures, réseaux ou applications, vient s'ajouter le *Business Process Outsourcing* (BPO), une infogérance à haute valeur ajoutée qui concerne les fonctions centrales et stratégiques. Enfin, au-delà des grands groupes, l'outsourcing s'étend aux PME/PMI importantes, voire aux entreprises de taille plus modeste.

### LEAP ! consacre l'outsourcing

En positionnant l'outsourcing comme l'un des quatre grands métiers du Groupe, servi par une organisation mondiale et un "business model" spécifique, LEAP ! consacre largement les offres d'infogérance de Cap Gemini Ernst & Young et affiche clairement son leadership.

Les objectifs sont quantifiés : porter à plus de 30 % la part de l'outsourcing dans les activités du Groupe ; confirmer et étendre son leadership en infogérance d'applications (AM), dont la part du marché mondial avoisine 7 % (et 17 % en Europe).

Le "Delivery" fait aussi l'objet d'importants efforts. Sa refonte vise à rationaliser et optimiser les vingt-quatre

centres AM et les trente-deux centres IM (infogérance d'infrastructures) dans le monde. Une organisation globale a été créée entre les centres IM européens, pour apporter aux clients souplesse, réactivité et efficacité. Cette démarche s'inscrit dans le concept de "Rightshore" spécifique à Cap Gemini Ernst & Young, consistant à configurer et à conjuguer les centres et leurs ressources selon les besoins de chaque client : une combinaison de prestations "On-shore", "Near-shore" et "Off-shore" qui optimise coûts, qualité et performances. Cette approche "sur mesure" répond parfaitement aux attentes du marché.

Ce concept a déjà permis de remporter quelques prestigieux contrats : celui de maintenance applicative signé avec General Motors Europe, impliquant les centres britanniques, allemands et indiens ; ou le contrat de dix ans avec la société allemande Steilmann pour quatre-vingt-cinq millions d'euros.

### Le BPO, à la convergence des compétences

Le *Business Process Outsourcing* répond à une demande croissante, devenant un axe majeur de développement de l'offre Outsourcing du Groupe.

La convergence des compétences de Cap Gemini Ernst & Young – conseil, technologie et infogérance – éléments clés d'une solution efficace de BPO, lui confère une crédibilité indéniable.

Le Groupe cible principalement trois types de BPO : processus achats, finances & administration, et relation client.

Le contrat, signé en 2002 avec le géant canadien de l'énergie Hydro One (un milliard de dollars canadiens), porte sur l'externalisation de la gestion de ses processus "finances et administration".

### Un engagement fort dans un marché très concurrentiel

De loin, l'*outsourcing* semble un eldorado synonyme de croissance. Mais ce métier nécessite engagement, ressources, savoir-faire et compétences. Avec près de douze mille personnes dans le monde qui s'investissent quotidiennement et un chiffre d'affaires de 1,9 milliard d'euros, le Groupe est l'un des grands acteurs mondiaux de l'*outsourcing*. Et il souhaite ne pas s'arrêter là...

## SOGETI : de grandes ambitions pour l'informatique de proximité

*Deux mondes informatiques coexistent dans l'entreprise : celui de la réflexion de fond et des décisions stratégiques qui vise à la compétitivité de l'entreprise et celui de la production, garant du bon fonctionnement quotidien. Si ces deux sphères ne sont pas régies par les mêmes "cycles de vie", elles sont néanmoins indissociables et tout aussi importantes l'une que l'autre. La différence des cycles, la forte pression de l'urgence dans les domaines opérationnels, imposent des réponses différentes, et par implication, des organisations différentes...*

### Informatique de proximité : on veut tout, et vite !

Manquant de visibilité, de moyens, de projets, les entreprises misent aujourd'hui sur leurs ressources opérationnelles, la rentabilisation de leurs investissements passés et la performance de leurs systèmes d'information actuels.

C'est notamment sur l'informatique opérationnelle que s'exerce cette pression. Efficacité, qualité, simplicité, réactivité : on lui demande tout, et vite !

Or, ceci nécessite proximité, disponibilité, compétences, méthode, donc des hommes... avec un esprit de service.

### 6 grands métiers, 6 000 collaborateurs, 6 % du chiffre d'affaires du Groupe...

Cette activité spécifique a déterminé la création, en janvier 2002, de Sogeti. Près de 6 000 collaborateurs – tous informaticiens et issus du Groupe – pour six principaux métiers : l'exploitation, la gestion de réseaux, le développement d'applications, l'encadrement de projets, la méthodologie de test et, enfin, les technologies avancées.

Principalement répartis entre la France, les États-Unis, les Pays-Bas et la Scandinavie, les "Sogétiens" ont réalisé

"Le maître chanteur ignore le solfège"  
Gina Pellon, 1992.

6 % du chiffre d'affaires global du Groupe en 2002. Une performance, compte tenu des coups de frein sur certains marchés, et du nombre de sociétés concurrentes qui se sont engagées dans une guerre des prix parfois fatale !

Sogeti a su éviter cette spirale déflationniste et rester compétitive en faisant le pari de la compétence et de la réactivité, jouant la seule carte qui vaille : la qualité.

### Enracinement local et "multinationalité"

Sogeti doit son caractère particulier à son enracinement local et sa "multinationalité". Présents chez les clients (dont certains font appel au Groupe depuis plus de vingt ans !), ou à proximité, les collaborateurs "vivent" les mêmes réalités géographiques, culturelles et économiques qu'eux.

Les entités de Sogeti profitent aussi de leur savoir-faire mutuel : ainsi les Néerlandais font-ils partager à leurs homologues américains leur expérience en méthodologies de test. Spécialistes de la mobilité, les Suédois échangent avec les Français. Ces derniers, forts de leur compétence en exploitation, en font profiter le reste de Sogeti. Et les Américains disposent de savoir-faire en matière d'EAI et de certification de données, lesquels intéressent les Européens.

Sous la bannière de l'As de Pique (le logo du Groupe), cette fertilisation croisée conduit tous les "Sogétiens" à s'enrichir des compétences de chacun, dans l'intérêt de l'ensemble de leurs clients.

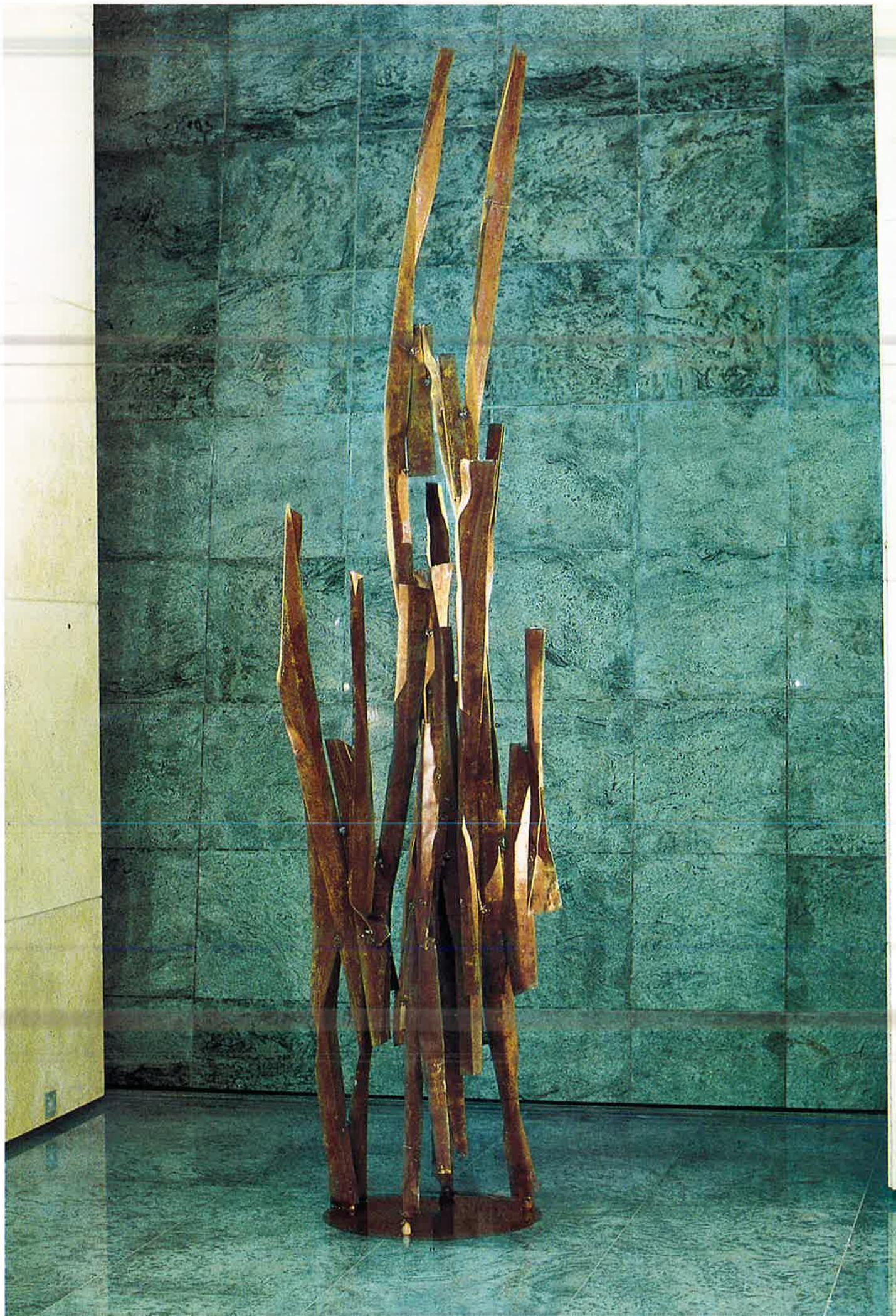
### 2003-2004 : devenir un grand acteur européen

En 2003, Sogeti a pour objectif de poursuivre son développement par



transfert d'activités de Cap Gemini Ernst & Young et/ou acquisition : intégration des équipes suédoises, démarrage en Grande-Bretagne et en Espagne. Tout sera fait pour concourir à l'avènement – sous vingt-quatre mois – d'un grand acteur européen de l'industrie informatique !

Au-delà de la taille critique, il faut donner un sens à l'entreprise, partager des valeurs et une vision avec les collaborateurs, construire une culture commune et offrir un avenir à chacun. C'est ce à quoi tout le monde travaille chez Sogeti...



Galerie Enrico Navarra, Paris - **Sans titre**, Jean-Pierre Rives, 2000 - Acier réfractaire - 330 x 90 x 60 cm

# Nos clients témoignent

**C**omment une entreprise peut-elle prouver sa valeur sur le marché? Le test suprême se réalise chez le client. Au cours de cette année, Cap Gemini Ernst & Young a été partout dans le monde le partenaire d'entreprises petites et grandes, d'institutions du Service Public, de grands noms établis comme d'outsiders. Pour nombre d'entre eux l'année n'a pas été facile, révélant plus que jamais l'acuité de leurs besoins en assistance et en solutions innovantes. Nos missions soulignent la diversité du savoir-faire de notre Groupe et l'étendue de son expérience.

Pour le **Conseil Municipal de la Cité de Westminster**, au Royaume-Uni, Cap Gemini Ernst & Young a conçu une nouvelle solution de gestion de la relation client adaptée aux besoins du Service Public. **Procter & Gamble** en France s'est appuyé sur nos compétences en design créatif et en réalisation de portails; dans le même temps, l'opérateur espagnol de télécommunications, **Uni2**, mettait à profit notre expertise pour améliorer sa maîtrise des coûts grâce à une approche d'infogérance inédite. **Nissan** a exploité notre connaissance du secteur automobile pour accompagner son plan de transformation. **Dexia Crédit Local**, expert des services financiers à l'intention du secteur public européen, a renforcé ses relations clients en adoptant une solution polyvalente. Et c'est par le déploiement novateur de services sur le web, que **Farmers Insurance** aux Etats-Unis s'est assuré de nouveaux avantages concurrentiels décisifs.

Malgré la diversité des secteurs, des régions et des disciplines, tous ont en commun les mêmes objectifs : maîtrise des coûts, efficacité consolidée, élévation de la qualité de services. Au cours de cette année, tous ces objectifs ont été concrétisés grâce à la collaboration étroite de Cap Gemini Ernst & Young avec ces entreprises.

## Conseil municipal de la Cité de Westminster : les citoyens valorisés en tant que clients

*Dans tous les secteurs de l'économie, des entreprises cherchent à s'imposer une approche centrée sur le client et à repenser leurs méthodes de travail. Contrairement à un préjugé très répandu, les administrations et les instances gouvernementales sont bien souvent à l'avant-garde de cette révolution : elles abordent alors la question comme une priorité, et engagent des réformes pour traiter leurs administrés comme des clients.*

**E**n tant que citoyens, nous sommes tous, d'une manière ou d'une autre, concernés par la qualité des services publics. Le fait de considérer les citoyens comme des clients participe activement à l'établissement de démocraties saines. Ce sujet est devenu particulièrement crucial et urgent dans une des plus grandes capitales du monde : Londres, pour laquelle Cap Gemini Ernst & Young et les administrations locales ont uni leurs efforts dans un projet de grande envergure qui va concerner plusieurs millions de personnes chaque année.

La Cité de Westminster est située au centre de Londres et son conseil municipal a la charge d'un ensemble hétérogène d'administrés : des entreprises de toutes tailles, une population de deux cent mille habitants, plus d'un million de personnes qui transitent chaque jour dans le quartier et vingt-huit millions de touristes en visite dans la métropole chaque année.

### Une clientèle plus exigeante

Les enquêtes indépendantes et les études officielles soulignaient l'excellence des nombreux services offerts par la collectivité locale. Seul bémol notable à ce plébiscite : traiter avec la municipalité n'était pas toujours chose évidente. A l'instar des autres collectivités locales, elle reposait sur une organisation en mode "silo" offrant peu de passerelles entre ses différents services. Cette organisation, certes efficace, se révélait peu compréhensible pour la grande majorité des clients.

Cette situation s'est dégradée lorsque le niveau d'exigence des clients a crû significativement. La municipalité, souhaitant s'aligner sur les standards d'excellence institués par les leaders mondiaux du secteur privé, a défini une nouvelle stratégie "Customer First" (Le Client d'abord) afin que cette vision stratégique devienne réalité.

### Une meilleure efficacité pour un coût réduit

La municipalité souhaitait minimiser le risque et les coûts liés au projet.

La solution devait donc préserver l'intégrité des services rendus pendant et à l'issue de la période de réorganisation, sans pour autant imposer un investissement initial lourd ni une augmentation des frais de fonctionnement. La municipalité souhaitait plutôt s'orienter sur des projets de transformation qui s'autofinancerait sur de réelles réductions de coûts, en apportant des gains de productivité et une utilisation plus rationnelle des technologies.

Le choix du Conseil Municipal de Westminster s'est porté sur une alliance regroupant Cap Gemini Ernst & Young (conseil technologique, externalisation informatique et maîtrise d'ouvrage des applications de CRM et Internet), Vertex (compétences en service clients et centre d'appels) et Accord (gestion des approvisionnements). Cette solution gagnante repose sur trois piliers :

"Strip-tease"  
Gina Pellon, 1991



• **Un nouveau "Front Office"**

Un Centre de Relation Client (Front Office), point de contact initial, traite les demandes d'aide ou de conseil sur les services de la municipalité.

Les équipes qualifiées disposent de nouvelles technologies et peuvent être contactées par courrier, téléphone, fax, e-mail, Internet, télévision numérique interactive ou sur place.

• **Un nouveau "Back Office"**

Le Back Office repose sur l'intégration des systèmes d'information utilisés par les équipes d'accueil avec l'infrastructure informatique des différents départements. Il comprend aussi la mise en œuvre de procédures de transfert vers des personnes spécialisées pour des requêtes trop complexes pour être traitées au guichet.

• **Une nouvelle technologie**

Le personnel d'accueil doit pouvoir s'appuyer sur de nouveaux outils technologiques pour assurer sa mission d'information. D'où l'intérêt d'un module de gestion de la relation client pour un accès facile, immédiat et sécurisé à l'information appropriée.

Le projet prévoit également le déploiement de solutions de Gestion Documentaire et d'outils de "Workflow" pour traiter efficacement les opérations effectuées à la demande des clients, ainsi que l'intégration des systèmes de "Front Office" et de "Back Office" pour garantir une cohérence parfaite à tous les niveaux. L'accord d'externalisation de longue durée confère à Cap Gemini Ernst & Young le contrôle du calendrier, le déploiement des nouvelles applications sous-jacentes

à "Customer First" et leur exploitation, ainsi que la gestion de l'infrastructure existante.

**Des avantages pour les clients, les contribuables et les équipes**

Cette mutation permet aux clients de disposer d'un guichet unique pour leurs questions et la prise en charge de leur dossier. Elle leur évite ainsi de s'égarer dans le dédale administratif: les requêtes sont rapidement traitées, le plus souvent à l'issue d'un unique appel téléphonique, ce qui représente un réel progrès. Les clients choisissent leur mode de



Axa, Paris

**Sans titre**, Jean-Pierre Rives, 2000

Acier réfractaire et peint

200 x 330 x 120 cm

communication préféré avec notamment un accès 24h/24, 7j/7 pour les demandes par e-mail et Internet.

Les collaborateurs des équipes d'accueil bénéficient dorénavant d'un véritable plan de carrière. Rattachés à un Directeur des Services Clients, ils ne sont plus les "parents pauvres" des départements au sein desquels ils se trouvaient auparavant disséminés. Ils ont enfin la satisfaction de remplir plus efficacement leur mission en apportant un service public de meilleure qualité.

L'accroissement de l'efficacité engendré par l'apport de Cap Gemini Ernst & Young et ses partenaires devrait permettre une maîtrise des coûts optimisée, un retour sur investissement rapide pour le conseil municipal et une meilleure utilisation des deniers publics. Ce projet devrait

également permettre d'atteindre plus rapidement les objectifs officiels du gouvernement en matière d'Internet. En apportant facilité de contact, efficacité et aisance de compréhension, ce projet contribue à renforcer le sentiment de citoyenneté et à améliorer les échanges dans des domaines cruciaux : il s'agit là d'une des clés du processus de transformation.

*Avec l'aimable participation de :*

**PETER ROGERS**

Directeur Général  
Westminster City Council

**PETER SHILTON**

Directeur de Compte  
Cap Gemini Ernst & Young

# Procter & Gamble : pour des systèmes d'information plus humains, plus simples, plus performants

*Le plus puissant, le plus "intelligent" des logiciels n'est rien s'il n'est pas vraiment utile à ses utilisateurs potentiels. La prise en compte du facteur humain est primordiale pour concevoir une interaction intuitive entre l'homme et son outil. Procter & Gamble avec l'aide de Cap Gemini Ernst & Young en a fait la preuve lors de la mise en œuvre de son outil de gestion des offres promotionnelles en France.*

**I**'organisation commerciale de Procter & Gamble – leader des produits de grande consommation avec près de quarante milliards de dollars de chiffre d'affaires en 2002 et trois cents marques dans cent quarante pays – gère de multiples opérations commerciales avec ses clients de la grande distribution. Ces actions visent à dynamiser les ventes, les promotions : « *Elles influencent fortement toute la chaîne logistique : pour bien produire, il nous faut avoir une idée précise de ce que l'on va vendre* », explique Laurent Frampas, Directeur des Systèmes d'Informations en France.

D'où l'idée de faire développer un logiciel permettant de gérer le cycle complet de tout le processus promotionnel. Un processus complexe, itératif, touchant plusieurs métiers (marketing, commerciaux, responsables produits, logistique...) et nécessitant que la centaine de personnes concernées soient mutuellement et instantanément informées.

## Un cahier des charges fonctionnel respecté, mais des utilisateurs frustrés

Deux années et demi auront été nécessaires à la création de IAPS, cet outil de gestion informatique des promotions : de l'analyse détaillée, à la modélisation de ce processus jusqu'au déploiement. « *Si, dans sa première version, IAPS satisfaisait d'un point de vue fonctionnel au cahier des charges, nous nous sommes très vite aperçus qu'à l'utilisation, il n'emportait pas l'adhésion des utilisateurs, loin de là* ».

Au point que ces différents utilisateurs s'en servaient peu, ou incorrectement. Ils ne jouaient pas le jeu de la mise à jour et du partage des informations entre services concernés. Il est vrai qu'« *aux menus peu clairs, s'ajoutaient une interaction lourde et des performances déficientes* » souligne le DSI.

## Les utilisateurs au cœur de la nouvelle solution

Passionné des problématiques Interface Homme-Machine, Laurent Frampas entreprend avec Cap Gemini Ernst & Young le sauvetage de IAPS. Ils font appel aux consultants User Centered Design (UCD) de Darestep, l'agence interactive du Groupe. Contre toute attente, ces derniers ne s'en tiennent pas au logiciel. Pour trouver la solution, ils préfèrent rencontrer individuellement les utilisateurs des différents métiers. Leur objectif ? Observer leur contexte de travail et appréhender leur position dans le processus promotionnel pour mieux comprendre leurs réticences à l'égard de cet outil. « *Leur diagnostic est sans appel, il faut refondre complètement l'interface de l'application* », résume le DSI.

Car pour les utilisateurs, IAPS est vécu comme un frein à leur activité. Il rend leurs tâches fastidieuses ne tenant pas compte de la réalité de leur travail au quotidien : changements de dernière minute fréquents dus à un marché fortement concurrentiel, nécessité d'un langage commun pour permettre une collaboration efficace et besoin de données fiables à tous niveaux.



"ONU soit qui mal y pense"  
Gina Pellon, 1991

## Scénariser, tester, implémenter

L'équipe UCD conçoit la solution en quelques semaines. Elle définit la représentation mentale que l'on doit se faire de l'outil pour garantir l'utilisation intuitive de l'interface. Elle simule les interactions homme-machine appropriées aux objectifs des différents utilisateurs. Les nouvelles interactions ainsi créées simplifient la tâche et optimisent le travail de chacun.

Les bénéfices ne se sont pas fait attendre. Témoins, les indices de satisfaction récoltés auprès des utilisateurs de IAPS : la facilité d'utilisation est notée quatre sur cinq après l'intervention UCD contre un score précédent de 2.6, la disponibilité de l'outil est évaluée à 4.1 contre 2.8 et la qualité des

données affiche 3.8 de satisfaction contre 2.7. « *En plus, ce travail de simplification et de bon sens a permis d'accroître la vitesse d'interaction de... dix à quinze fois par rapport à la version initiale* », s'enthousiasme Laurent Frampas. Si bien que IAPS est désormais utilisé très naturellement par tous les managers qui l'ont intégré à leurs outils quotidiens.

## Savoir innover

La leçon à tirer de cette expérience ? « *Même en investissant de façon importante dans la gestion du changement, on ne peut pas forcer les gens à évoluer si les barrières au changement sont trop importantes. Si l'outil qu'on leur propose n'est pas intuitif, ni facile à utiliser, ni même interactif, et si la démarche n'est pas centrée sur l'utilisateur, alors tout changement s'avérera impossible* ». Laurent Frampas conclut : « *Il faut reconnaître à Cap Gemini Ernst & Young l'intelligence – et peut-être même le courage – d'innover dans son approche de conception d'applications. Il sait faire appel à une équipe de compétences autres que celles de son cœur de métier : experts du facteur humain, designers d'interactions, graphistes, etc. Ce précieux savoir-faire devrait s'imposer partout où un projet est conduit* ».

Avec l'aimable participation de :

**LAURENT FRAMPAS**

Directeur des Systèmes d'Informations  
Procter & Gamble, France

**ARNAUD BONHOMME**

Directeur Technologie Services  
Cap Gemini Ernst & Young

## Uni2 : une dynamique de changement sur le marché espagnol des télécommunications

*La libéralisation du secteur des télécommunications en Espagne a encouragé l'émergence de nouveaux entrants. Parmi eux, Uni2, qui a connu un franc succès depuis le lancement de son offre de téléphonie fixe en 1998. Filiale de France Telecom, cet acteur a affiché sa différence : un solide historique de prestation de services de qualité et une détermination à devenir un opérateur performant dans un marché en rapide mutation.*

**A**u cours de la phase de démarrage d'Uni2, c'est le département informatique interne qui a répondu avec efficacité aux besoins principaux de l'entreprise en apportant un service très satisfaisant.

### La phase de démarrage

Cependant, dès le début, Uni2 a pris la décision d'externaliser une partie de ses besoins informatiques : à l'époque, le choix s'est porté sur Cap Gemini Ernst & Young pour la maintenance des PC, le support aux utilisateurs et certains services annexes.

Au bout de trois ans, Uni2 a considéré que les coûts engendrés par son informatique interne pesaient trop lourdement sur ses résultats.

Des efforts soutenus ont été entrepris pour réduire ces coûts dans la mesure du possible, mais le système butait sur ses propres limites : Uni2 ne disposait pas des leviers nécessaires pour optimiser l'efficacité de son informatique. Les coûts restaient trop importants pour l'entreprise, en dépit de toutes les économies réalisées. Même bien menée, cette politique de maîtrise des coûts ne pouvait pas aller plus

loin. Selon les propres dires de Laura Garrido, Responsable Informatique, la société n'avait pas la taille critique pour disposer en interne d'un département informatique optimal. La direction a donc décidé de se pencher sur une solution radicalement différente.

### Une nouvelle orientation dans un marché difficile

En 2001, la société a entrepris d'externaliser la quasi-totalité de l'exploitation et de l'infrastructure de son système d'information. Elle a cependant insisté sur une condition importante : le service proposé devait être souple et à géométrie variable. Ainsi, toutes les prestations devaient répondre aux besoins de l'activité, selon un volume et un périmètre pouvant évoluer à la hausse comme à la baisse dans une fourchette définie et ce, sans pénalités, sans préavis ni augmentation du prix unitaire.

A une époque où la forte volatilité du marché des télécommunications se traduit par des variations brutales et imprévisibles, il est aisément d'imaginer les avantages d'une telle approche. Pour Cap Gemini Ernst & Young, les exigences légitimes d'Uni2 dans le cadre d'un contrat d'infogérance de transformation ne présentaient aucun problème.

Exposition île Maurice  
Sans titre, Jean-Pierre Rives, 2001  
Acier traité - 200 x 350 x 150 cm



Île Maurice

**Sans titre**, Jean-Pierre Rives, 2001  
Acier traité - 250 x 400 x 100 cm

## Un réel changement

Après une période transitoire réussie, le contrat mis en place en milieu d'année 2002, a porté ses premiers fruits. Laura Garrido donne quelques précisions :

*« Il existe onze types de services principaux, et chacun d'entre eux est soumis à des critères d'efficacité et de coûts prédéfinis. Nous devons pouvoir moduler le volume de travail dans les limites d'une fourchette déterminée, sans que cela n'impacte le coût unitaire. Le coût global du support aux utilisateurs, par exemple, dépend du nombre de PC. Nous pouvons, si nous le souhaitons, réduire ce nombre de 10 % et ainsi bénéficier instantanément d'une réduction de coûts de 10 %, sans pénalités. »*

Cette approche consacre des prestations informatiques qui s'adaptent aux contraintes réelles de l'entreprise. Un tel service à dimension variable donne plus de latitude à la direction pour réagir avec flexibilité et rapidité aux tendances du marché, réduire les risques et accroître les possibilités de choix. Cette réponse

commune et intelligente à la volatilité du marché est le résultat d'une véritable infogérance de transformation menée avec succès.

## Bâtir pour le futur

Le futur de cette collaboration réussie est déjà en cours de développement et de nouveaux axes devraient bientôt voir le jour. Ensemble, Uni2 et les équipes de Cap Gemini Ernst & Young s'intéressent à des améliorations qui, au-delà d'un simple développement des infrastructures, visent à renforcer l'efficacité de l'exploitation et améliorer la compétitivité.

*Avec l'aimable participation de :*

**LAURA GARRIDO**  
Directeur Informatique  
Uni2

**JOSE A. SANCHEZ-FRUTOS**  
Directeur de Compte  
Cap Gemini Ernst & Young

## Une panoplie de compétences au service de Nissan

*Plus que tout autre secteur, l'industrie automobile a dû relever d'importants défis ces dernières années. Nissan a dû repenser ses méthodes de travail face aux pressions de la concurrence pour améliorer sa productivité et restaurer sa rentabilité. Dans cette optique, la disponibilité immédiate d'informations de management pertinentes et fiables devient une nécessité vitale.*

**D**ans un environnement aussi complexe que celui de Nissan, la production rapide des informations stratégiques requiert l'utilisation de technologies d'avant-garde, une excellente compréhension du secteur ainsi qu'une collaboration transversale entre les diverses équipes et activités de l'entreprise.

Avec une production annuelle de 2,6 millions de véhicules, un chiffre d'affaires de 6,2 trillions de yens (quarante-sept milliards de dollars environ) et cent vingt-cinq mille salariés dans le monde, Nissan Motor Company est l'une des plus importantes multinationales. Nissan opère sur l'un des secteurs industriels les plus

concurrentiels au monde et est soumis à de fortes pressions : besoins d'investissement très importants et course permanente à l'innovation et à la productivité. Réussir sur un tel marché requiert une efficacité optimale et une véritable capacité d'adaptation.

Dans les années 90, après des décennies de forte croissance, Nissan a été confrontée à une stagnation de son activité : faible capacité d'innovation, santé financière fragile ; l'urgence plaide en faveur d'un plan d'actions draconien. C'est ainsi que, fin 1999, s'engagea le combat pour le retour à la santé commerciale et financière. Après l'importante prise de participation de Renault dans Nissan,



"Gitana"  
Gina Pellen, 2001

une équipe internationale de deux cents cadres a travaillé d'arrache-pied à concevoir le Nissan Revival Plan (Plan de Relance de Nissan), un plan stratégique sur trois ans pour la transformation de la société et le retour à la rentabilité.

### Le virage du retour à la rentabilité

Une question essentielle, sans réponse à l'époque, figurait au centre de cet effort stratégique : comment mesurer la performance financière d'une entreprise si complexe et si étendue avec la rapidité et la précision nécessaires pour s'assurer que les objectifs étaient bien respectés ? Les nombreuses filiales de Nissan utilisaient des systèmes comptables différents, aussi bien au niveau des plates-formes techniques que des normes comptables, ce qui rendait longue et délicate toute comparaison précise de performances. Compris qu'un reporting financier fiable et rapide serait un élément central du redressement, la direction de Nissan a alors choisi Cap Gemini Ernst & Young comme partenaire clé pour obtenir des résultats parmi lesquels :

- la conception du rapport mensuel d'information sur la base des normes IAS (International Accounting Standards) ;
- la conception du rapport financier réglementaire lors du rapprochement des normes GAAP japonaises et des normes IAS ;
- la clôture sous trois à cinq jours des comptes non consolidés, et sous dix jours des comptes consolidés, avec tableaux de bord par société, par activités, par ligne de produits et par marché.

L'étape initiale du projet de développement était le déploiement d'une application Web, pour mesurer et suivre l'efficacité du Plan de Relance en fonction d'indicateurs clés. Bien au-delà du simple défi technique, ceci a impliqué l'organisation de séminaires de travail avec la direction de Nissan afin de définir les méthodes de collecte et d'évaluation de ces indicateurs. L'impératif de délai a été respecté : déployée en trois mois, l'application était opérationnelle pour le début de l'exercice suivant. Il s'agissait du premier système de ce type à être lancé au Japon et les retombées ont été immédiates.

### Le Plan de Relance montre le chemin

Tout un travail de suivi à grande échelle a été lancé presque immédiatement, afin de répondre aux exigences comptables à long terme telles que définies dans le Plan de Relance. Les équipes de Cap Gemini Ernst & Young ont dirigé de nombreux projets : normalisation des données comptables, standardisation des données de production et mise en place de procédures réduisant les délais d'établissement des comptes mensuels. Cap Gemini Ernst & Young a sélectionné la solution progiciel adéquate (SAP R/3) en accord avec Nissan, et s'est chargé de son déploiement en Amérique du Nord.

Durant toute cette période, le respect des délais était essentiel à la réalisation des objectifs stratégiques de Nissan. À l'issue d'une phase de six mois pour le cadrage et les spécifications, le prototype était testé en Amérique du Nord. La solution y fut ensuite mise en place ainsi qu'au Japon. Son déploiement est à l'heure actuelle en cours dans les autres pays. La direction de Nissan a fortement apprécié le professionnalisme qui a prévalu dans la gestion du projet.



Galerie Enrico Navarra, Paris,  
Sans titre, Jean-Pierre Rives, 2000  
Acier traité - 210 x 100 x 80 cm



Au Sénat, Paris

Sans titre, Jean-Pierre Rives, 2002

Acier - 130 x 180 x 170 cm

Les déclarations de Ron Petty, Directeur Financier de Nissan Amérique du Nord, sont éloquentes : « *Sans Cap Gemini Ernst & Young, ces projets n'auraient pu aboutir. Nous avions besoin de leur leadership, de leur expertise et de leur savoir-faire pour le respect des délais que nous nous étions fixés.* »

Cap Gemini Ernst & Young a également piloté la création et le lancement des rapports de synthèse à l'attention du CEO (Président-Directeur Général). Ces rapports mensuels et l'équipe dédiée à leur réalisation ont été mis en place en six mois et sont, selon les propres dires de Philippe Monegier, en charge de la production et de la présentation de ces tableaux de bord pour le compte de la Direction Générale, « *essentiels à Nissan pour faire le lien entre ses résultats financiers et son activité opérationnelle* ».

Les résultats de Nissan sont de notoriété publique et témoignent du professionnalisme et des compétences

de l'équipe dirigeante. Le but du Plan de Relance était de restaurer la rentabilité de l'entreprise en trois ans : cet objectif a été atteint en tout juste deux ans.

De plus, Nissan a publié ses meilleurs résultats annuels en 2002, et ses résultats d'exploitation semestriels ont battu tous les records pour la quatrième fois consécutive. La société reprend sa place sur l'échiquier mondial de l'industrie automobile, en tant qu'acteur compétitif de haut niveau, sur le chemin de la croissance rentable et durable. Cap Gemini Ernst & Young est fier d'être le partenaire d'une entreprise si dynamique.

*Avec l'aimable participation de :*

**PHILIPPE MONEGIER**

Directeur  
Responsable de l'équipe "Executive Reports"  
NML CEO Office

**RON PETTY**

Directeur Financier  
Nissan North America

**PEGEAN JAMES, AURORE SAGLIO**

Directeurs de Compte  
Cap Gemini Ernst & Young

"Fleur liquide"  
Gina Pellen, 1990



## Dexia Crédit Local : de l'efficacité du "pilotage conjoint"

*En pleine période de rationalisation et d'optimisation des ressources, il peut être opportun de lancer quelques projets stratégiques!*

*La banque du développement local l'a fait - sous condition de parfaite maîtrise des délais et des budgets - pour améliorer sa gestion de la relation client et équiper près de cinq cents collaborateurs d'un système d'information performant et intégré.*

*Les retours positifs ne devraient pas se faire attendre.*

**A**cteur historique et leader mondial du financement des équipements collectifs et des services financiers aux collectivités publiques, Dexia Crédit Local – trois mille collaborateurs dans douze pays, trente mille clients en France – doit faire face, malgré ses parts de marché conséquentes, à une vive concurrence.

Sa réponse ? Une gestion optimisée, un esprit d'innovation et l'apport d'une valeur ajoutée toujours plus grande à ses clients. Ces atouts sont la clef de la puissance comme du développement de cette banque : aussi Dexia Crédit Local a-t-elle décidé, fin 2001, de lancer un projet de Gestion de la Relation Clients (GRC).

### Connaissance et ciblage des clients

Selon leur taille et leurs activités, les collectivités publiques ont des besoins et des relations avec cet organisme très différents. Philippe Perrin - directeur Internet et Système d'Information Commercial – explique les trois enjeux "métier" du projet : « *en premier lieu, il y a les grands clients qui sont en contact très fréquent avec différentes personnes de notre groupe – experts, commerciaux, gestionnaires, juristes... Il nous faut un outil traçant fidèlement l'état de cette relation "multi-interlocuteurs", afin d'appréhender ces clients sur 360°, de façon homogène, et de mieux comprendre leurs*

*besoins. Ensuite il y a les autres clients, qui sont tout aussi importants pour la banque. Ils sont généralement demandeurs de produits attractifs mais simples et nécessitent une relation moins soutenue. Tout en nous montrant plus productifs, l'objectif est d'améliorer, grâce à l'outil informatique, notre réactivité à leurs demandes et de contribuer à notre "proximité" avec eux. Enfin, nous avons des ambitions de développement sur le secteur public local autre que les collectivités (les HLM, les hôpitaux, les établissements publics, les associations, etc.). L'outil de GRC doit, dans ce cas, accompagner notre démarche de prospection de nouvelles affaires ».*

### **Des volontés affichées, un contrat sur mesure**

Du point de vue applicatif, les commerciaux disposaient jusque-là d'une palette d'outils fonctionnellement disjoints, pas toujours très cohérents entre eux. Au plan architectural, la solution retenue jette les bases d'un système d'information commercial, moderne, intégré qui permet - comme le ferait un portail - d'accéder à toutes les applications indispensables au travail performant des quelque cinq cents utilisateurs concernés (dont trois cent cinquante commerciaux). « *En un an et demi nous avons établi notre démarche stratégique, produit une analyse fonctionnelle, sélectionné une solution (PeopleSoft CRM), puis, à l'issue d'un appel d'offre spécifique, retenu un intégrateur : Cap Gemini Ernst & Young et un cabinet de conseil pour les aspects « conduite du changement », résume Philippe Perrin. « Trop de sociétés de services proposent de tout et mélangeant allègrement la nature et le niveau de leurs prestations. Nous, nous souhaitions*

*différencier les lots afin d'avoir le meilleur de l'intégration : Cap Gemini Ernst & Young a bien compris cet état d'esprit ».*

D'autant qu'une autre demande, peu courante, était exprimée par Dexia Crédit Local : celle d'intégrer dès le départ des informaticiens maison, afin de leur permettre d'acquérir des compétences sur ces technologies et ainsi d'être autonomes pour la maintenance du système. « *La contractualisation de ce qui n'était ni une régie, ni même une prestation au forfait a permis de trouver une formule souple de pilotage conjoint dans laquelle Cap Gemini Ernst & Young a pris des engagements clairs et a fixé ses responsabilités, nonobstant la présence de nos informaticiens », poursuit Pascale Haour, qui coordonne pour Dexia Crédit Local les différents chantiers techniques du projet.*

### **Respect des engagements**

Au nombre des engagements, « *le respect absolu, et à date fixe, de la mise en production et... – organisme financier oblige – la maîtrise du budget !* »



Au Sénat, Paris  
Sans titre (détail),  
Jean-Pierre Rives, 2002  
Acier - 600 x 150 x 150 cm



"Jupe en vacances d'un évêque plissé"  
Gina Pellen, 1995

Une rigoureuse conduite de projet et la bonne entente qui a régné au sein de l'équipe composite (prestataire-client) ont été les principaux facteurs de succès : « *Nous avons pu apprécier les compétences techniques, la réactivité ainsi que la forte implication de notre prestataire.*

*Aujourd'hui, nous sommes dans les temps et en bonne voie de réussite* », poursuit Philippe Perrin. Et s'il est encore trop tôt, à l'heure où s'écrivent ces lignes, pour parler bénéfices et retour sur investissements, il semble qu'en la matière les promesses du “business case” (gains de productivité, assouplissement de l'organisation, rentabilité, développement du chiffre d'affaires...) soient en passe d'être tenues.

Bien sûr, le mérite en revient à Dexia Crédit Local, mais... il serait aussi dû, comme le suggère notre interlocuteur « *à une indéniable proximité culturelle entre nos deux entités, qui rend les choses simples, sûres et agréables...* ».

*Avec l'aimable participation de :*

**PHILIPPE PERRIN**

Directeur Internet et Système d'Information Commercial,  
Dexia Crédit Local

**PASCALE HAOUR**

Chef du Service Internet et Projets Commerciaux,  
Dexia Crédit Local

**YAFFA ALBO**

Directeur de Compte  
Cap Gemini Ernst & Young

## Farmers Insurance Group : une remarquable transformation relationnelle et commerciale !

*Apparier la fluidité du Web et l'apparente lourdeur de la gestion de la relation client peut sembler une gageure. Pourtant les bénéfices et avantages concurrentiels d'une telle intégration sont conséquents. Et les risques peuvent en être maîtrisés. C'est ce que viennent de prouver ensemble Cap Gemini Ernst & Young et ce grand assureur américain.*

**C**omptant parmi les dix premiers assureurs américains - et filiale du groupe Zurich Financial Services - Farmers Insurance Group intervient principalement dans les domaines de l'immobilier, de l'automobile et de l'IARD (risques divers).

Depuis plus de dix ans, une collaboration active et pérenne entre l'assureur et Cap Gemini Ernst & Young a conduit à la mise en œuvre et au maintien opérationnel d'un système d'information très évolué, gérant l'ensemble des applications stratégiques de front et de back office. La refonte complète des applications d'assurance aux particuliers et de facturation a été l'une des actions clés de ce partenariat : elle s'est avérée indispensable à la mise en œuvre d'une politique Web de l'assureur, à destination de ses agences et aux fins d'améliorer le service client.

### Une plate-forme Web unique

Farmers Insurance ne s'est pas contenté de ces premières applications sur le Net : il s'est engagé résolument dans un projet de gestion 100 % Web du service client.

Ainsi est-il devenu l'un des premiers – si ce n'est le premier – assureurs d'importance à disposer d'un système totalement intégré de gestion de l'ensemble des données (clients, comptes, applications, produits...), accessible en un point unique et offrant une vision complète (« consolidée ») du client.

Cap Gemini Ernst & Young s'est vu confier le développement, le déploiement, le support utilisateur et la maintenance (pour les quinze premiers mois) de ce projet.

Démarré en décembre 2001, il était opérationnel en moins d'un an. Aussi, dès mars 2003, près de la moitié des agents généraux et des conseillers de clientèle (sur un total de quarante mille) disposait déjà de cet outil, aux avantages compétitifs majeurs... bien supérieurs en tout cas à l'investissement et aux risques inhérents à un tel projet.

### Une connaissance instantanée du client

Concrètement, Cap Gemini Ernst & Young a réalisé un portail unique offrant accès instantané à toutes les informations, données, archives et applications permettant aux agents de mieux vendre et d'offrir de meilleurs services à leur clientèle. Et cela, sans qu'il leur soit nécessaire de naviguer d'une base de données, ou d'une application à une autre.

Ils peuvent ainsi visualiser toutes les polices souscrites et prendre connaissance de diverses informations concernant chaque client. Une fonction d'alerte informe même les agents des centres d'intérêt du client et suggère en temps réel de nouveaux produits ou de nouvelles options à lui proposer... En outre, le portail donne les possibilités aux clients – via un accès sécurisé par mot de passe – d'effectuer diverses requêtes et actions simples, avec l'aide de leur agent.

### Des bénéfices édifiants

Cette plate-forme Web unique fluidifie considérablement les processus, facilite les opérations et automatise à 85 % *le traitement des transactions concernant l'assurance des personnes*. Auparavant, la validation d'un nouveau dossier prenait vingt huit jours, désormais ce délai n'est plus que de quelques... minutes !

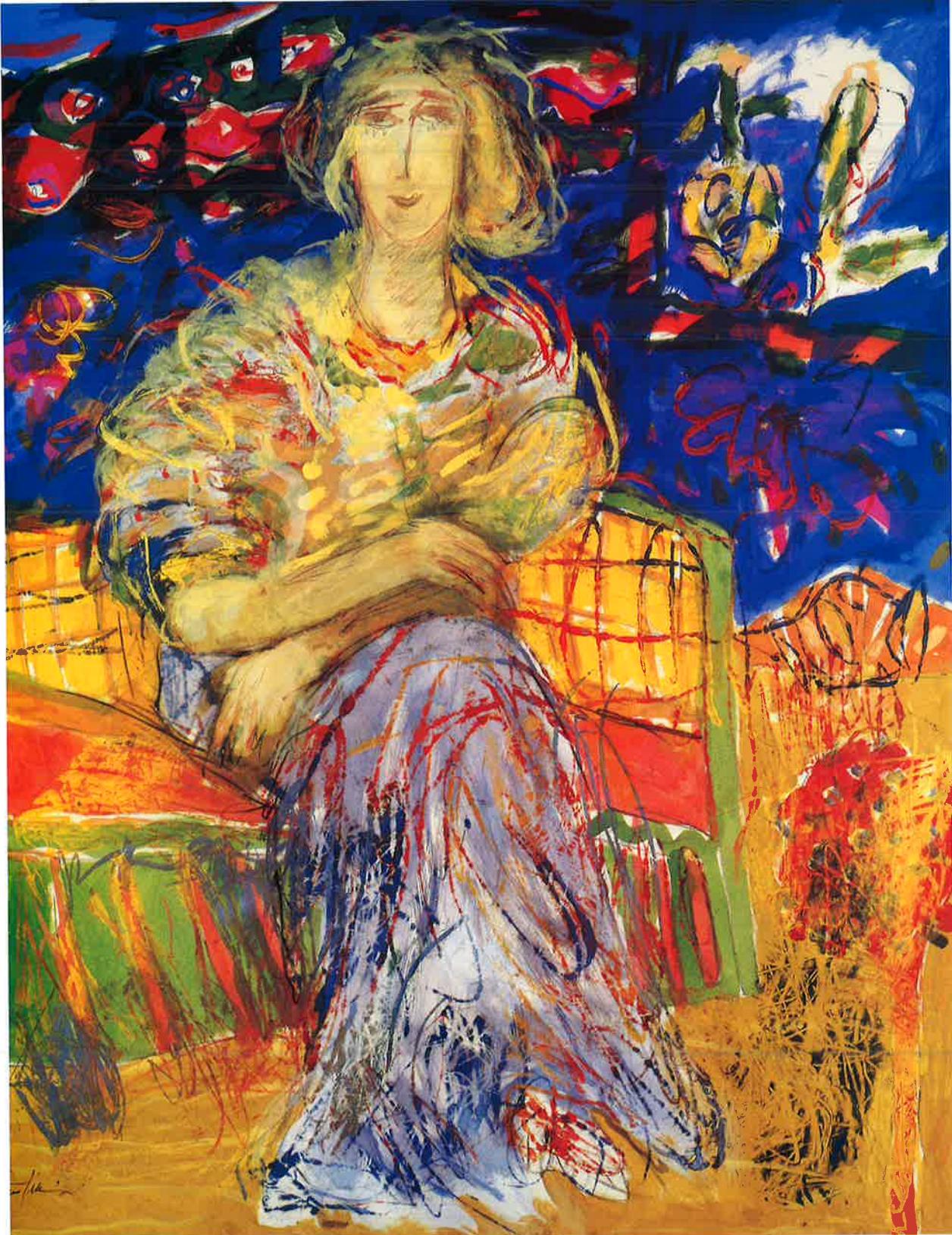
Pour les agents, il devient donc « facile » de travailler ; et pour les clients, les choses deviennent simples et fluides : qualité relationnelle et satisfaction s'en trouvent considérablement améliorées.

### Une vision ambitieuse, une stratégie à long terme

Une transformation d'une telle ampleur n'est pas qu'une question d'aubaine technologique : c'est le résultat d'une vision ambitieuse et d'une stratégie à long terme. Le travail d'améliorations successives et de modernisation fonctionnelle de ces treize dernières années a contribué à minimiser la prise de risque. L'infrastructure existante de Farmers Insurance a d'ailleurs été intégrée sans modification significative, ni même investissement conséquent en matériel.

Espagne, Sculpture, collection privée  
Jean-Pierre Rives, 1988





"Nuit au bord de la rivière"

Gina Pellen, 1999

Mais, comme souvent, la clef de ce succès – qui pourrait en annoncer bien d'autres – réside dans l'engagement véritable de la direction générale de Farmers Insurance ; et dans la réalité du partenariat avec Cap Gemini Ernst & Young, construit sur la compréhension mutuelle et la confiance.

*Avec l'aimable participation de :*

**NANCY BALLANCE**

Vice-Présidente – e-Business  
Farmers Insurance

**MARK SMITH**

Directeur de Compte Amérique du Nord  
Cap Gemini Ernst & Young



Au Sénat, Paris - *Sans titre* (détail), Jean-Pierre Rives, 2002 - Acier - 190 x 800 x 180 cm

# ÉVÉNEMENTS MARQUANTS DE L'ANNÉE 2002

## janvier

### ► GE Aircraft Engines sélectionne Sogeti comme partenaire conseil en ingénierie informatique

Dans le cadre d'un projet gouvernemental d'appui logistique à l'industrie (Government Industry Logistics Systems – GILS) de quatre cent dix-huit millions de dollars s'étendant sur plusieurs années, GE Aircraft Engines (GEAE) bénéficie des prestations de conseil de Sogeti USA en matière d'ingénierie informatique. GEAE est le premier constructeur mondial de petits et gros propulseurs à réaction pour l'aviation civile et militaire.

Partenariat novateur entre GEAE et l'Aéronavale américaine (U.S. Naval Air Systems Command), ce projet GILS a pour but de fournir à GEAE un appui logistique couvrant tout le cycle de vie des moteurs GEAE F414 et de leurs périphériques. Ce projet vise à réduire le coût total d'utilisation des moteurs ainsi qu'à améliorer leur disponibilité, leur fiabilité et leur facilité d'entretien.

GILS suit les clients de l'U.S. Navy partout dans le monde, et leur donne les moyens de respecter les

délais techniques, en fournissant le tableau de bord, les indicateurs de mesures et les informations de gestion de configuration nécessaires aux équipes d'ingénieurs.

L'équipe Sogeti de Cincinnati a eu pour mission de déployer une solution dédiée à l'aéronautique, de la société Industrial and Financial Services (IFS) ; elle a été installée sur la plate-forme centrale de distribution de GEAE ainsi que sur les sites d'Evendale dans l'Ohio et de Lynn dans le Massachusetts, lieux de production et de gestion des moteurs.

La solution d'IFS, appliquée à la gestion de l'ensemble MRO (Maintenance, Réparation et Révisions) et du matériel, a été sélectionnée pour sa modularité et son évolutivité. Les chefs de projets, analystes et architectes techniques de Sogeti, sont impliqués depuis février 2001 dans cette initiative et ont pu bâtir une relation forte et durable avec les managers de GEAE. La Direction du client a ainsi pleinement tiré parti de l'implantation locale et de la compétence des équipes Sogeti qui lui ont apporté un service et une gestion de projet de premier ordre.

## mars

### ► Projet novateur d'infogérance "transformationnelle" pour Hydro One

Le 1<sup>er</sup> mars 2002 a marqué le début de l'exécution d'un contrat novateur d'infogérance "transformationnelle" d'une valeur d'un milliard de dollars canadiens. En application de ce contrat, Cap Gemini Ernst & Young fournira une gamme complète de services technologiques et de gestion de processus (Business Process Management) à Hydro One, l'un des plus importants acteurs de la distribution d'électricité en Amérique du Nord.

Cap Gemini Ernst & Young est le partenaire-conseil de Hydro One depuis de nombreuses années. Cette longue et fructueuse collaboration a donné à Hydro One la conviction d'avoir trouvé la société capable de l'assister dans la gestion de ses problématiques actuelles, de l'aider à atteindre ses objectifs à long terme et d'obtenir ainsi des services plus compétitifs.

Dans le cadre de sa mission de gestion des processus, Cap Gemini Ernst & Young traite la finance et la

comptabilité, la paie, les règlements (grossistes, distributeurs et les données s'y rapportant), le service client (centre d'appels, facturation, recouvrement) et les services de gestion logistique (gestion de la demande, approvisionnement stratégique, logistique).

Cap Gemini Ernst & Young fournit également des prestations qui couvrent les services technologiques d'entreprise, la gestion de l'infrastructure, l'infogérance

du réseau et un support à la gestion d'applications.

Grâce à ce partenariat, Hydro One peut se consacrer pleinement à son activité de transport et distribution, tout en conservant une grande flexibilité. La société peut également déployer une structure tarifaire plus compétitive qui tire parti des économies réalisées, tout en bénéficiant des gains d'échelle inhérents au projet.

La direction de Hydro One se polarise ainsi sur son réseau de transport et distribution, cœur de son activité : la gestion des fonctions essentielles de ses activités secondaires est entre de bonnes mains.

## avril

### ► Les Services pour l'Emploi néerlandais optent pour l'infogérance

Dans le cadre d'un important accord d'infogérance portant sur la gestion des infrastructures et des applications informatiques, Cap Gemini Ernst & Young prend le contrôle de Werkling, la division Technologies de l'Information et de la Communication des services pour l'emploi de l'administration néerlandaise.

Cet accord, qui implique le transfert de plus de trois cent

cinquante employés, est le résultat d'une décision gouvernementale visant à privatiser les agences de l'emploi.

Depuis de nombreuses années, Cap Gemini Ernst & Young est l'un des principaux partenaires du secteur de la sécurité sociale aux Pays-Bas. Un leadership qui va se renforcer avec l'acquisition de Werkling, qui détient environ 20 % du marché des services informatiques dans ce domaine. Ce secteur devrait, de plus, connaître une profonde mutation dans les années à venir en raison d'un récent changement législatif. L'accord garantit la continuité des services pour tous les clients de Werkling, lesquels représentent quelque neuf mille utilisateurs de deux cents applications sur quatre cents sites.

### ► Le plus important déploiement mondial de SAP-HR chez Deutsche Post

Deutsche Post World Net, acteur majeur au niveau mondial dans les métiers de la logistique, met à disposition de ses clients une offre internationale de courrier, de livraison express et de services logistiques ainsi qu'une large gamme de produits financiers. Filiale de ce groupe mondial, Deutsche Post est le

**Restaurant Guy Savoy, Paris**  
**Sans titre, Jean-Pierre Rives, 2000**  
Acier - 100 x 60 x 170 cm

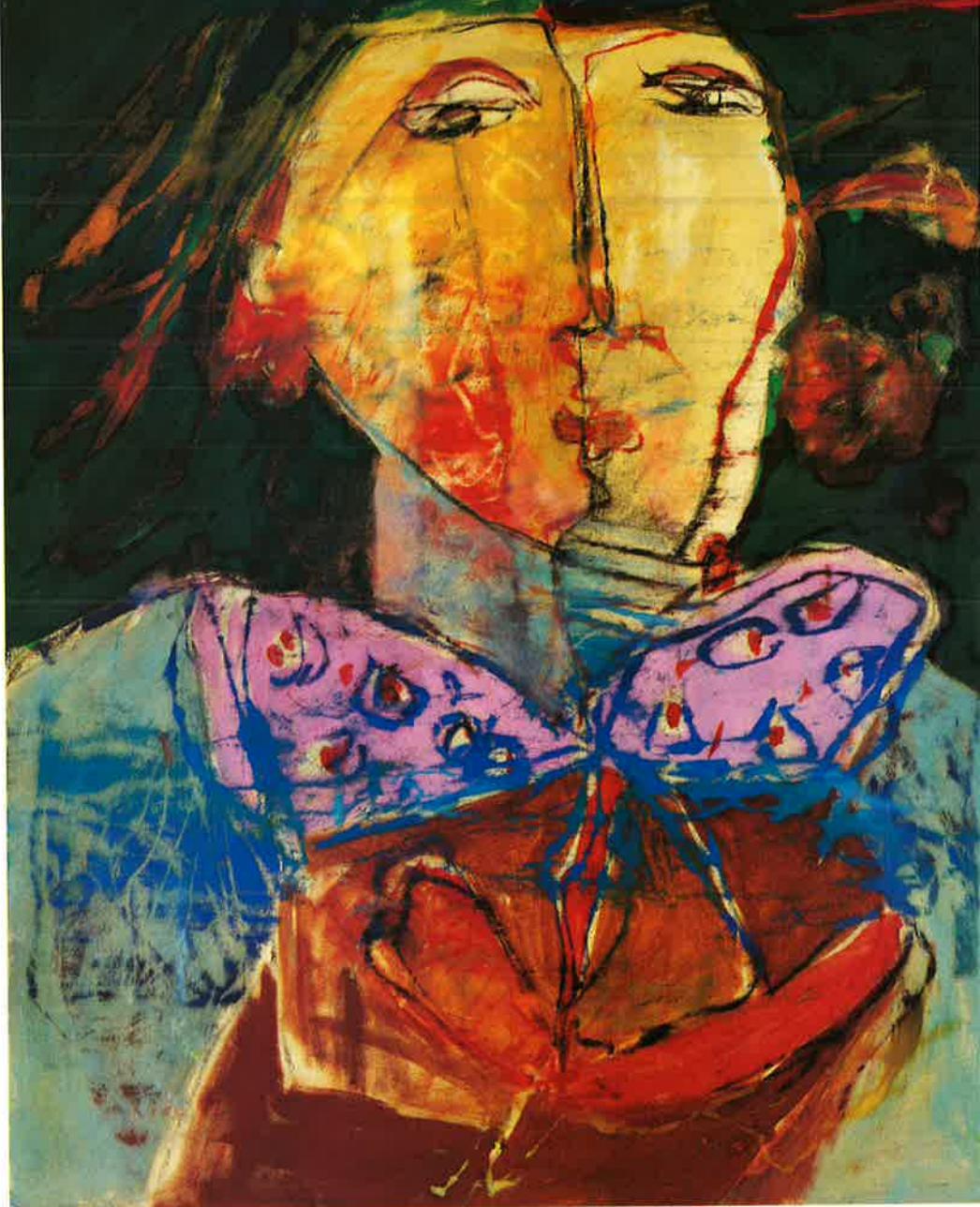


"Oiseau métallique"  
Gina Pellen, 1990

spécialiste des services de courrier et de livraison express en Allemagne.

Deutsche Post a confié à Cap Gemini Ernst & Young le remplacement de ses applications Ressources Humaines existantes par une plate-forme logicielle conçue autour d'un progiciel de gestion supportant les standards de mySAP et reposant sur la solution SAP-HR. Ce partenariat avait pour objectifs l'allègement des coûts pour une efficacité optimale, la réduction d'activités à faible valeur ajoutée ainsi que la génération d'opportunités.

Ce projet a débouché sur l'application mySAP-HR la plus conséquente au monde, la première utilisant une base de données SAP. Cette nouvelle réalisation de grande envergure regroupe trois cent mille dossiers en provenance de différentes entités du groupe. Cap Gemini Ernst & Young a mis sur pied une équipe dédiée pour assurer la gestion de ce projet. Le respect des délais a permis à Deutsche Post de tirer rapidement profit de la nouvelle solution grâce, notamment, aux substantielles économies récurrentes générées depuis sa mise en service.



## juillet

### ► Le nouveau visage de l'infogérance avec Clarian Health Partners

Clarian Health Partners et Cap Gemini Ernst & Young redéfinissent le concept de l'infogérance dans le secteur de la Santé et annoncent un large partenariat de transformation pour un budget de cent millions de dollars sur plusieurs années.

Cet accord porte sur le déploiement d'un nouveau système d'information clinique au sein des trois principaux hôpitaux de Clarian, prélude à une refonte in extenso des procédures de gestion des soins. Ce nouveau système intégrera des principes de soins fondés sur des résultats cliniques, offrant aux équipes médicales un accès instantané aux études scientifiques pour appuyer leurs décisions.



**Île Maurice**  
**Sans titre**, Jean-Pierre Rives, 2001  
Acier traité - 250 x 180 x 120 cm

Le vaste champ de cette mission confère à Cap Gemini Ernst & Young une responsabilité très étendue : outre la traditionnelle conduite de l'infogérance, la mise en œuvre du nouveau système comporte également la mise à jour de l'infrastructure technique et l'intégration des applications existantes.

#### ► Un projet à haute tension pour Réseau de Transport d'Électricité

La société française Réseau de Transport d'Electricité (RTE) est le propriétaire et le gestionnaire du réseau public français de transport d'électricité à haute et très haute tension. L'existence de RTE, officialisée le 1<sup>er</sup> juillet 2000, résulte de l'application d'une loi sur la modernisation et le développement du service public de l'électricité. Cette loi organise l'ouverture du marché français de l'électricité et prévoit que le gestionnaire de réseau de transport soit indépendant des autres activités d'Electricité de France (EDF).

La vocation de RTE est d'assurer un accès au réseau de transport d'électricité, équitable et non discriminatoire pour tous les acteurs du marché. A ce titre, RTE doit constamment assurer l'équilibre entre production et consommation, sachant qu'il

Ce partenariat innovant permettra à Cap Gemini Ernst & Young d'accompagner Clarian dans la refonte de ses procédures de gestion des soins et dans le déploiement du système d'information clinique *Cerner Millennium*.

Selon Clarian, les avantages économiques de cette collaboration se situeront entre trente et soixante-dix millions de dollars

à un horizon de trois ans. Cette approche "d'infogérance transformationnelle", initiée par Cap Gemini Ernst & Young, va bien au-delà de la simple prise en charge des applications et infrastructures existantes. Dans le cas présent, elle implique de concevoir de nouvelles procédures de gestion des soins et de déployer la meilleure des technologies informatiques.

est impossible de stocker l'électricité à une échelle industrielle.

RTE est également responsable de la continuité et de la qualité du service de transport d'énergie, ainsi que de l'entretien et du développement du réseau.

Pour développer son projet, RTE a choisi en juillet 2002 Cap Gemini Ernst & Young, qui a mis à son service une équipe de consultants et d'architectes techniques du Secteur Énergie, "Utilities" & Chimie (EU&C). Outre la conception et le déploiement d'un système d'information, la mission couvrait également les aspects de gestion du projet, d'assistance à la gestion du changement et de redéfinition du mécanisme d'équilibrage.

## septembre

### ■ L'enquête "Cars Online" souligne les divergences du secteur

Dans le cadre de son programme visant à offrir un leadership éclairé et des solutions au secteur automobile, Cap Gemini Ernst & Young a publié l'enquête "Cars Online 2002 : The Adaptive Automotive Enterprise Study" ("Automobile et Internet en 2002 : l'entreprise adaptative du secteur automobile"). Cette enquête

mondiale sur les habitudes de consommation, disponible pour la quatrième année consécutive, lève le voile sur les tendances majeures des consommateurs et de la distribution automobile et souligne la versatilité du secteur.

Une des principales conclusions porte sur les divergences entre constructeurs, concessionnaires et consommateurs face aux problématiques fondamentales de l'industrie. Ce clivage est particulièrement flagrant d'après les opinions recueillies sur les principales mutations du secteur automobile : le rôle et l'influence d'Internet, la relation entre constructeurs et concessionnaires.

Selon l'enquête, Internet devient une source d'informations prépondérante pour les consommateurs : 13 % des personnes interrogées déclarent vouloir consulter des sites Internet indépendants pour l'achat de leur prochain véhicule, et 20 % d'entre elles utiliseraient au même titre les sites web des constructeurs.

Cet avertissement clair aux constructeurs et concessionnaires est révélateur de leur réaction tardive à la demande des consommateurs pour une information et des fonctionnalités disponibles en ligne.

## octobre

### ■ Office national des migrations de la Suède – infogérance dans le secteur public

L'Office national des migrations, l'instance gouvernementale de la Suède pour l'immigration et les affaires étrangères confié à Cap Gemini Ernst & Young l'hébergement, l'exploitation ainsi que les activités de support de ses applications informatiques.

Ce contrat d'une durée de trois ans – assortie d'une option de reconduction de deux ans –

Au Sénat, Paris

Sans titre, Jean-Pierre Rives, 2002  
Acier - 130 x 180 x 170 cm



est d'environ 2,4 millions d'euros, sans compter les missions additionnelles de conseil. L'accord porte sur le support utilisateur, la maintenance technique et l'installation de produits PC.

La responsabilité de la gestion opérationnelle sera assurée à partir du siège social de l'Office national des migrations à Norrköping en Suède.

Le projet concerne des domaines d'activités parmi

les plus actifs du moment : l'infogérance et le secteur public. A l'heure où les pouvoirs publics, les instances administratives et les entreprises se penchent sur leurs coûts en matière de technologies de l'information, un nombre croissant d'entre eux découvre les avantages de l'infogérance.

Sur les deux mille cinq cents consultants que compte Cap Gemini Ernst & Young en Suède, cinq cents sont des spécialistes de ce métier.

#### ■ "L'étude de référence" avalisée par le Global Commerce Initiative

Début 2002, le GCI (Global Commerce Initiative), dont les membres figurent parmi les entreprises les plus connues au monde, a confié à Cap Gemini Ernst & Young la réalisation d'une étude de cas sur l'utilisation des normes universelles. Parmi les entreprises concernées : Carrefour, Metro, Sears, Target, Tesco, Coca-Cola, Gillette, Henkel, Johnson & Johnson, Kraft, Nestlé, Philips, Procter & Gamble et Unilever.

Pour la première fois, les avantages des normes universelles ont pu être quantifiés. L'étude révèle que distributeurs et fabricants peuvent réduire leurs coûts liés à la chaîne d'approvisionnement de 1 à 3 %, un chiffre conséquent compte tenu de la taille gigantesque et des marges étroites du secteur des biens de consommation et du commerce de détail.

En outre, les améliorations suggérées généreraient un impact positif sur les ventes. L'étude met également en évidence des gains substantiels à long terme, liés à la possibilité qu'apporteront ces normes de mettre en œuvre à grande échelle des procédures de collaboration entre entreprises.



"Jardin imaginaire"  
Gina Pellen, 1992

Île Maurice

**Sans titre**, Jean-Pierre Rives, 2001  
Acier traité - 230 x 150 x 60 cm

L'aval officiel par le GCI du rapport de Cap Gemini Ernst & Young/GCI "The Case for Global Standards: Creating the Business Case for Global Data Synchronization in your Company" (De l'intérêt des normes universelles : étude de cas sur la synchronisation des données dans votre entreprise) témoigne de notre leadership dans le secteur des biens de consommation et du commerce de détail.

► **Le Football Club Barcelone marque des points avec son nouveau site web**

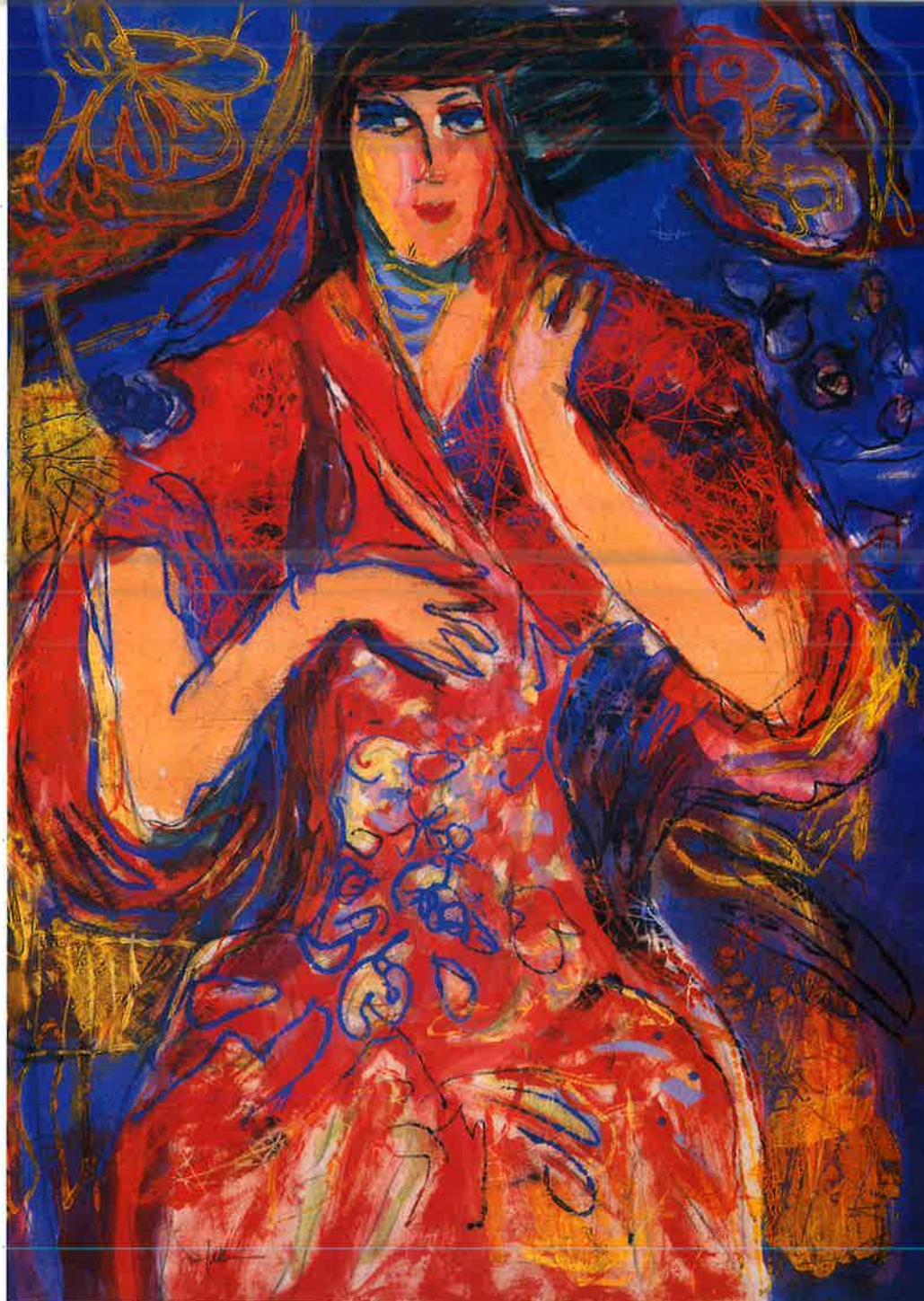
Le F.C. Barcelone, mythique club espagnol de football, et DareStep, l'agence interactive de Cap Gemini Ernst & Young, ont uni leurs efforts pour le lancement d'un tout nouveau site web pour le club, lequel a attiré pas moins de deux cent soixante-quatre mille visiteurs dès le premier mois. Conçu en partenariat avec Beaweb Logic, ce projet comprend plusieurs volets : le conseil en stratégie, la conception de la charte graphique et de la marque on-line, la définition d'une architecture radicalement nouvelle ainsi que la maintenance de la solution livrée.

Le nouveau site web, développé en quatre mois au lieu de huit



comme initialement prévu, est le fruit de la méthodologie "DareStep Accelerated Program" (Programme Accéléré DareStep). La première phase du projet s'est attachée à définir le concept, à étudier l'ergonomie et à spécifier les fonctionnalités du site. Le premier prototype a alors été livré au client, pour être ensuite personnalisé selon ses desiderata. Le site dévoile de nombreuses fonctionnalités multimédia innovantes. Les supporters peuvent ainsi

accéder aux extraits vidéo de matchs et suivre en direct l'évolution des scores. Sont également proposés des jeux, des fiches de présentation des joueurs, les actualités du club ainsi qu'une boutique pour l'achat de produits de marque. Particularité de ce site : il est disponible en trois langues : espagnol, anglais et catalan épousant ainsi, au-delà de la langue, toute l'identité culturelle unique dont le club de football est le porte-étendard.



"La complice"  
Gina Pellon, 2000

Sud (New South Wales) en Australie, ont porté leur choix sur Cap Gemini Ernst & Young à l'issue d'une procédure d'appel d'offres globale et approfondie. « Councils Online » est amené à remplacer les systèmes informatiques actuels en automatisant de nombreuses procédures commerciales encore traitées manuellement à ce jour. Ce contrat d'un montant de cent cinq millions de dollars australiens prévoit la constitution d'une équipe projet pluridisciplinaire pouvant atteindre soixante-dix personnes lors des périodes d'activité de pointe.

Cap Gemini Ernst & Young coiffe un pool de multinationales et de PME australiennes pour la fourniture des matériels, logiciels et services nécessaires à la livraison de la solution complète. Hewlett-Packard, GEAC, Advanced Data Integration, Red Rock, Mat-Man Systems, Infovision, RMS, Intaz et Kronos comptent parmi ces partenaires.

Ce contrat témoigne de la compétence de Cap Gemini Ernst & Young en tant qu'acteur clé du secteur public pour la mise à disposition et l'exploitation de solutions technologiques de gestion des relations avec les clients et les administrés. Il s'agit d'un des plus importants contrats jamais signé dans ce secteur.

Cet accord permet également à Cap Gemini Ernst & Young et à DareStep de nouer une relation privilégiée avec certains des principaux sponsors du club.

## décembre

■ Secteur Public :  
important contrat signé  
avec des collectivités  
locales en Australie

En décembre 2002, un syndicat regroupant cinq collectivités

locales (councils) a signé un contrat de dix ans avec Cap Gemini Ernst & Young Australie, portant sur la réalisation et l'exploitation d'une solution de pointe en informatique et services. Ce nouveau système, "Councils Online", sera l'outil des transactions commerciales des collectivités locales et permettra l'amélioration de leurs prestations clients.

Les cinq collectivités locales de l'état de la Nouvelle-Galles du

## ► Les Brasseries Kronenbourg, un projet aux ambitions multiples

Partant d'un besoin identifié de modernisation de leur système d'information, les Brasseries Kronenbourg ont eu l'ambition de repenser leurs processus internes dans le droit fil d'un projet de transformation globale. La réorganisation couvre la plupart des métiers de l'entreprise et de ses deux mille salariés.

La simplification des processus métier et une fluidité accrue des informations permettent une meilleure harmonisation des procédures et une vision plus transversale des activités de l'entreprise.

Kronenbourg, sensible aux compétences de Cap Gemini Ernst & Young en matière de conduite du changement et de gestion des partenariats, décide en avril 2001 de lui confier le projet.

Pendant plusieurs mois, des équipes communes sont constituées à tous niveaux selon les besoins des phases successives du projet : cadrage, conception, réalisation, puis déploiement.

Plus de quatre-vingts personnes sont ainsi mobilisées en permanence sur un plateau dédié.

Cette approche a permis de relever un défi : ramener de trente-six à dix-huit mois la durée totale d'un projet déployé selon le principe du "big-bang". Les spécificités de l'entreprise sont ainsi traitées (fortes exigences de traçabilité par exemple), cependant qu'une préparation rigoureuse précède le basculement simultané de tous les sites vers le nouveau système et ses modules.

Une approche globale, un délai impératif, un lancement en "big-bang" : dix-huit mois d'un partenariat fort pour la réussite d'un projet ambitieux.

## ► Un système de réservation ferroviaire de premier ordre

L'Association des opérateurs ferroviaires britanniques (ATO) a confié à Cap Gemini Ernst & Young un budget de quarante-sept millions d'euros (trente et un millions de livres), pour la conception, le développement et la gestion d'un nouveau système national de réservations de billets de train.

L'ATO regroupe les vingt-cinq acteurs du transport de passagers sur le réseau privatisé de Grande-Bretagne.

Parmi toutes les offres présentées, le choix s'est porté à l'unanimité des membres

de l'association sur celle de Cap Gemini Ernst & Young.

Le nouveau système permettra aux passagers d'effectuer leur réservation, de l'annuler ou de la modifier même peu de temps avant leur voyage, et offrira un plus grand choix d'options.

Les voyageurs à mobilité réduite tireront également parti du nouveau système, qui les informera automatiquement sur des sujets tels que l'accès des fauteuils roulants ou la disponibilité d'une assistance spécialisée, dans les trains ou en gare.

L'information instantanée concernant les réservations sur chaque train sera une avancée commerciale majeure :

la direction pourra ainsi ajuster la structure tarifaire en temps réel pour atteindre un meilleur équilibre du taux d'occupation entre périodes creuses et périodes de pointe.

Pour l'ATO, sa décision de proposer un nouveau service de réservations des trains est une bonne nouvelle, aussi bien pour les voyageurs que pour le secteur. C'est aussi une étape marquante dans la mise en conformité du rail britannique aux normes d'excellence internationales.



Île Maurice - **Sans titre**, Jean-Pierre Rives, 2001 - Acier traité - 700 x 100 x 150 cm

# PRÉSENTATION DU GROUPE CAP GEMINI ERNST & YOUNG

LE GROUPE CAP GEMINI ERNST & YOUNG  
EST L'UN DES LEADERS MONDIAUX DU CONSEIL EN MANAGEMENT  
ET DES SERVICES INFORMATIQUES.

**F**ort d'environ 53 000 personnes réparties dans 34 pays en Europe, Amérique du Nord et dans la région Asie-Pacifique, le Groupe a réalisé en 2002 un chiffre d'affaires de plus de 7 milliards d'euros.

## Les métiers du Groupe

Le Groupe propose à ses clients locaux et multinationaux une gamme complète de services organisée autour de quatre métiers :

- le conseil (transformation/process),
- la technologie (architecture/intégration de systèmes/infrastructure),
- l'infogérance (gestion des systèmes d'information et des process),
- l'assistance technique de proximité (Sogeti).

### Le conseil

Cette activité a pour mission de contribuer à l'amélioration des performances des entreprises : transformation de l'activité, intégration de changements technologiques, redéfinition de grandes fonctions ou de processus au sein de l'entreprise, etc.

L'activité conseil exige à la fois une grande expertise professionnelle et une parfaite connaissance de la formulation des stratégies et de l'optimisation des processus.

Elle représente 25 % de l'activité du Groupe en 2002 et recouvre les domaines suivants :

- transformation et gestion du changement,
- gestion de la relation clients (“Customer Relationship Management”),
- gestion de la chaîne logistique (“Supply Chain Management”),
- gestion des fonctions financières et comptables,
- gestion des ressources humaines.

## La technologie

Les services à fort contenu technologique constituent le volet indispensable à la mise en œuvre du changement au sein de l'entreprise. Ces services sont étroitement articulés avec les missions de conseil, dans la mesure où la transformation et la remise à niveau des systèmes d'information sont indissociablement liées aux choix du client en matière d'organisation.

Ce pôle “Technologie” a réalisé 42 % du chiffre d'affaires du Groupe en 2002 et comprend :

- l'architecture des systèmes d'information (conception/design),
- l'intégration de systèmes et les développements applicatifs,
- le pilotage et l'optimisation des systèmes, des réseaux et des données.

## L'infogérance

Cap Gemini Ernst & Young a développé une gamme de services répondant au souci exprimé par nos 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 ceux-ci (infogérance de transformation).

Cette activité se concrétise par une prise en charge totale ou partielle de la gestion des ressources informatiques du client, que celles-ci soient “distribuées” ou centralisées.

Représentant 27 % de l'activité du Groupe en 2002, l'infogérance regroupe les prestations suivantes :

- la tierce-maintenance applicative (“Applications

Management”), domaine dans lequel le Groupe dispose d'une position de leader en Europe,

- la gestion des infrastructures (“Infrastructure Management”) et des réseaux (“Network Outsourcing”),
- le “Business Process Outsourcing” qui permet au client d'externaliser des grandes fonctions de support telles que la comptabilité ou le service achats.

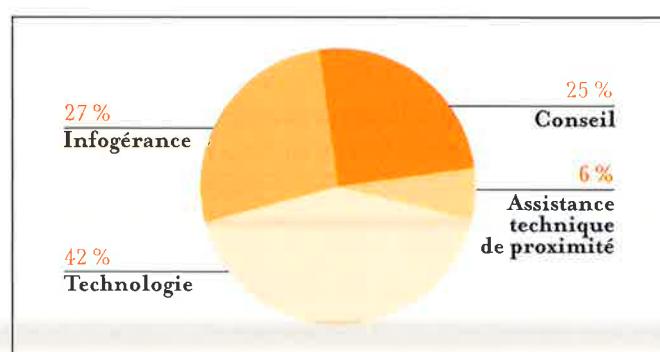
## L'assistance technique de proximité (Sogeti)

Les services d'assistance technique de proximité visent à soutenir les directions informatiques en leur proposant les meilleurs spécialistes. Les besoins en compétence couvrent :

- le développement de logiciels spécifiques ;
- la gestion des applications sur site client ;
- la gestion des matériels informatiques et des réseaux.

Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2002, les services d'assistance technique de proximité ont été regroupés dans des entités opérant sous la dénomination “Sogeti”.

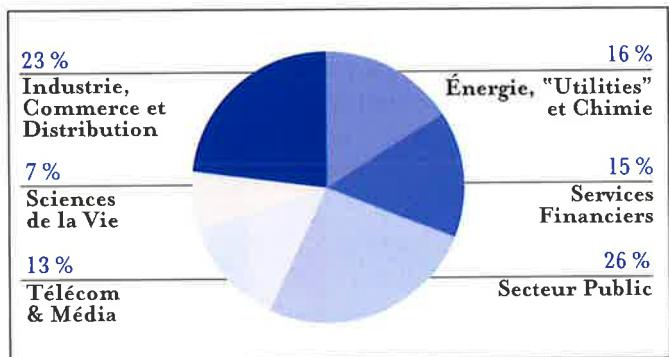
La répartition du chiffre d'affaires 2002 du Groupe entre ces quatre métiers est la suivante :



## Les clients du Groupe

Une connaissance approfondie du métier du client est indispensable au développement d'offres de services à forte valeur ajoutée. Le Groupe met à la disposition de ses clients les meilleurs experts dans les métiers qui les concernent.

La répartition sectorielle de l'activité du Groupe en 2002 est la suivante :



### Industrie, Commerce et Distribution (Manufacturing, Retail & Distribution)

Élu en 2001 meilleur groupe de conseil pour le secteur **Automobile** par l'ITM (Institute of Transport Management), le Groupe compte, parmi ses clients, treize des plus importants constructeurs équipementiers mondiaux (General Motors, Ford, DaimlerChrysler, Nissan, Toyota, BMW, Renault, Mitsubishi, PSA, VW/Audi, Honda, Fiat), et nombre des plus grands sous-traitants du secteur (en particulier Visteon).

Dans le domaine de l'**industrie et des hautes technologies**, le Groupe compte parmi ses clients : Hewlett-Packard, IBM, Philips, Sony, Nokia, Ericsson et General Electric, ce dernier nous ayant accordé la certification de "GE Global Development Center".

Dans le secteur de la **distribution et des biens de consommation**, où ses principaux clients sont Carrefour, The Coca-Cola Company, Marks & Spencer, Tesco et Unilever, le Groupe a notamment développé conjointement à Intel et Cisco Systems une offre de services visant à rendre leurs systèmes d'information ouverts aux différents standards informatiques et susceptibles ainsi de s'adapter rapidement, et à moindre coût, aux changements technologiques à venir.

Le Groupe travaille pour neuf des dix plus grands groupes mondiaux de **logistique** (parmi lesquels Deutsche Post World Net, Exel, FedEx et TPG) et a développé, dans ce domaine, des offres liées en particulier à la gestion/exécution de la chaîne achats, la gestion du transport et du stockage.

### Énergie, "Utilities" et Chimie

Le Groupe a développé des services spécifiques adaptés aux besoins des acteurs de ce secteur (compagnies pétrolières et gazières ou fournisseurs d'électricité ou de gaz) confrontés à une compétition grandissante liée à la dérégulation de leur marché. Parmi les clients du Groupe dans ce secteur : EDF, EON et TotalFinaElf en Europe, Shell et Hydro Québec en Amérique du Nord, BHP en Australie.

### Les Services Financiers

Le Groupe a mené à bien un ensemble de projets pour plus de la moitié des 50 plus grandes institutions financières mondiales.

Parmi les contrats remportés au cours de l'année 2002 dans ce secteur : chez Merrill Lynch (contrat portant sur l'évolution des stations de travail utilisées par leur réseau mondial de conseillers financiers), et AXA Direct Japan (accord de Développement d'Applications "offshore" impliquant des équipes en France, en Inde et au Japon).

## Secteur Public

Au cours des prochaines années, les gouvernements et les administrations devront modifier la manière dont ils fournissent leurs services aux citoyens. Exigences accrues et budgets en baisse conduiront à des réformes en profondeur. Il s'agit de placer le citoyen au centre du dispositif, quitte à penser et à organiser différemment les structures et les processus.

Le secteur public commence à combler son retard dans l'utilisation des technologies de l'information. Les administrations s'ouvrent aux expériences étrangères. Elles s'intéressent dorénavant à des solutions qui pourront être réutilisées dans leur pays, malgré les différences culturelles et réglementaires.

" Mémoire de mimes " - Gina Pellon, 1995



Le Groupe a développé des services adaptés aux différentes composantes du secteur public : santé, emploi, sécurité sociale, éducation, collecte des impôts, sécurité intérieure et défense.

Parmi les références récentes, citons le Home Office britannique, le gouvernement fédéral allemand, le ministère des Finances, la Direction générale de l'armement français, l'Otan, le ministère néerlandais de l'Éducation, de la Culture et de la Science et plusieurs groupes hospitaliers américains.

## Télécom & Média

S'appuyant sur les talents et les ressources de ses équipes et de son large réseau de partenaires, le Groupe continue à apporter des solutions innovantes auprès des leaders du secteur (notamment Deutsche Telekom, Nextel, Comcast, France Telecom, O2, AOL Time Warner, BSkyB, Cegetel) en les soutenant dans leur expansion et l'amélioration de leurs résultats opérationnels.

## Sciences de la Vie

Le Groupe travaille pour 17 des 20 premiers groupes pharmaceutiques mondiaux, dont Pfizer, GlaxoSmithKline, Johnson & Johnson, Lilly et Syngenta. Il est leader dans le domaine des applications CRM (gestion de la relation client) de Siebel et dans l'optimisation des capacités marketing et commerciales.

Le Groupe a développé des offres spécifiques au secteur couvrant les domaines de l'excellence clinique, de l'optimisation de la chaîne d'approvisionnement pharmaceutique, de la conformité aux réglementations, de l'intégration post-fusion et de la gestion des applications. Une collaboration étroite avec les centres de recherche de l'INSEAD, ainsi qu'avec les principaux partenaires technologiques, permet de rechercher en permanence des solutions innovantes aux besoins des clients du secteur Sciences de la Vie.

# L'ÉQUIPE DE DIRECTION

au 7 mai 2003



**Serge Kampf (\*)**

Président



**Paul Hermelin (\*)**

Directeur Général

## COMITÉ DE DIRECTION

- **Alexandre Haeffner**  
Directeur des Opérations (C.O.O.)
- **John McCain**  
Adjoint au Directeur des Opérations
- **William Bitan**  
Directeur Financier
- **Mark Hauser**  
Directeur Général Amérique du Nord
- **Jean-Pierre Durant des Aulnois**  
Secrétaire Général
- **Paul Cole**  
Directeur du programme LEAP
- **Hubert Giraud**  
Directeur de la discipline Infogérance
- **Terry Ozan (\*)**  
Directeur de la discipline Conseil
- **Chell Smith**  
Directeur de la discipline Technologie
- **Florence Mairal**  
Directeur de la Communication
- **Clive Williams**  
Contrôleur Opérationnel

## UNITÉS OPÉRATIONNELLES

Amérique du Nord	Mark Hauser
Royaume-Uni/Irlande	Paul Spence
Pays Nordiques	Alwyn Welch
Benelux	Henk Broeders
Allemagne et Europe Centrale	Antonio Schnieder
France	François Mazon
Italie	Richard Dicketts
Espagne/Portugal	Domingos Oliveira
Asie-Pacifique	Paul Thorley
Sogeti	Luc-François Salvador
Télécom & Média	Philippe Donche-Gay

(\*) Administrateur



2002, Au Sénat, Paris - Sans titre (détail), Acier - 255 x 125 x 70 cm

# CAP GEMINI ERNST & YOUNG : UNE ENTREPRISE INTÉGRÉE DANS LA VIE DE LA CITÉ

La solidarité est l'une des sept valeurs fondatrices du Groupe Cap Gemini Ernst & Young.

Dans le contexte actuel où le volet d'équité sociale du "développement durable" s'inscrit dans la stratégie des entreprises, le Groupe Cap Gemini Ernst & Young renforce son intégration dans la vie de la "cité".

**C**ap Gemini Ernst & Young France a choisi de mettre à disposition ses infrastructures et ses savoir-faire en organisation et technologie au service d'associations dont le but est d'apporter des éléments d'insertion, ou de réinsertion, professionnelle à des personnes en situation d'exclusion.

Il s'agit par exemple d'étendre les actions déjà entreprises depuis 1996 en France dans les entités Rhône-Alpes et Ouest pour l'aide à l'insertion des handicapés dans le monde du travail ou bien d'aider des jeunes de quartiers défavorisés à accéder à un métier dans le secteur des technologies de l'information.

Outre l'aide à l'insertion de personnes en difficulté trois autres objectifs guident le Groupe dans cette action :

- être promoteur d'initiatives pour se positionner parmi les leaders dans l'engagement "citoyen" ;
- développer la fierté d'appartenance de ses collaborateurs et son attractivité auprès de futurs collaborateurs ;
- valoriser ses savoir-faire technologiques et des métiers de service et utiliser sa couverture régionale.

L'ambition de cette démarche repose sur la conviction qu'engagement associatif – citoyen ou social – et vie professionnelle ne sont pas incompatibles et, qu'au contraire, chacun d'entre eux s'enrichit au contact de l'autre.

De nombreux volontaires se sont d'ores et déjà manifestés avant même qu'une information officielle n'ait été lancée. Leur allant nous indique clairement que les membres du Groupe Cap Gemini Ernst & Young sont, pour beaucoup, attirés par des œuvres à caractère social et qu'ils ont plaisir à partager leur motivation pour leur métier. Les actions à venir en seront encore une belle illustration.



**Les Fontaines, Gouvieux, Sans titre**, Jean-Pierre Rives, 2002 – 420 x 150 x 150 cm

# LES FONTAINES: UN NOUVEAU CENTRE INTERNATIONAL DE SÉMINAIRES

Mondialisation, interdépendance, complexité, innovation technologique caractérisent l'économie connectée. Poussant le Groupe, comme la plupart des grandes entreprises internationales, à se doter des outils modernes de communication, de messagerie, de mobilité et d'interactivité nécessaires aux collaborateurs pour avoir un accès permanent à l'information. Mais le Groupe s'est également attaché à favoriser les rencontres entre les professionnels venant de ses différentes filiales pour les aider à mieux se connaître, à partager leurs expériences, à échanger les meilleures pratiques, à accélérer la rotation du savoir-faire et à développer leurs portefeuilles de compétences.

## Un centre de gravité

Tout au long de la décennie 90, l'Université Cap Gemini, située à Béhoust dans les Yvelines, a joué ce rôle précieux de Maison du Groupe, véritable creuset des savoirs et carrefour des réseaux de compétences. S'affirmant très vite comme le cœur des activités internationales de formation, d'intégration des nouveaux venus et le lieu naturel de rassemblement des collaborateurs et dirigeants du Groupe.

En 1998, constatant que le rayonnement de l'Université était limité par la capacité d'accueil de Béhoust, le Groupe s'est porté acquéreur d'une propriété à Gouvieux, près de la ville de Chantilly. Connue sous le nom des "Fontaines", ce domaine, constitué à la fin du XIX<sup>e</sup> siècle par le Baron James Nathan de Rothschild, a été acheté, au lendemain de la Deuxième Guerre Mondiale, par la Compagnie de Jésus qui y a érigé un "Centre Culturel" de grand renom. Outre ces qualités esthétiques et les possibilités de construction qu'elle recélait, cette propriété présentait, pour le Groupe,

l'avantage indéniable d'être située à trente minutes de l'aéroport international Charles-de-Gaulle.

Au terme d'un long travail de rénovation et de construction, le nouveau site a été livré au Groupe à la fin de l'année 2002, mettant à sa disposition un équipement immobilier d'une personnalité architecturale forte et d'une grande cohérence. Conçu par le Cabinet Valode & Pistre, cet ensemble manifeste l'intention de marier avec harmonie, et une pointe d'audace, les raffinements de l'architecture classique européenne et le respect d'un environnement paysager de grande valeur avec les fonctionnalités les plus modernes qui affichent clairement la vocation professionnelle de ce site.

Outre le château restauré dans les règles de l'art pour être le cœur de la vie sociale, on y trouve un forum pédagogique doté d'un auditorium de 500 places, de trois salles de réunion de 100 places, de 42 salles de sous-commission et un hébergement de 300 chambres, réparties en sept villas, d'un confort délibérément minimaliste et de tous les équipements sportifs nécessaires.

## Le meilleur de la technologie

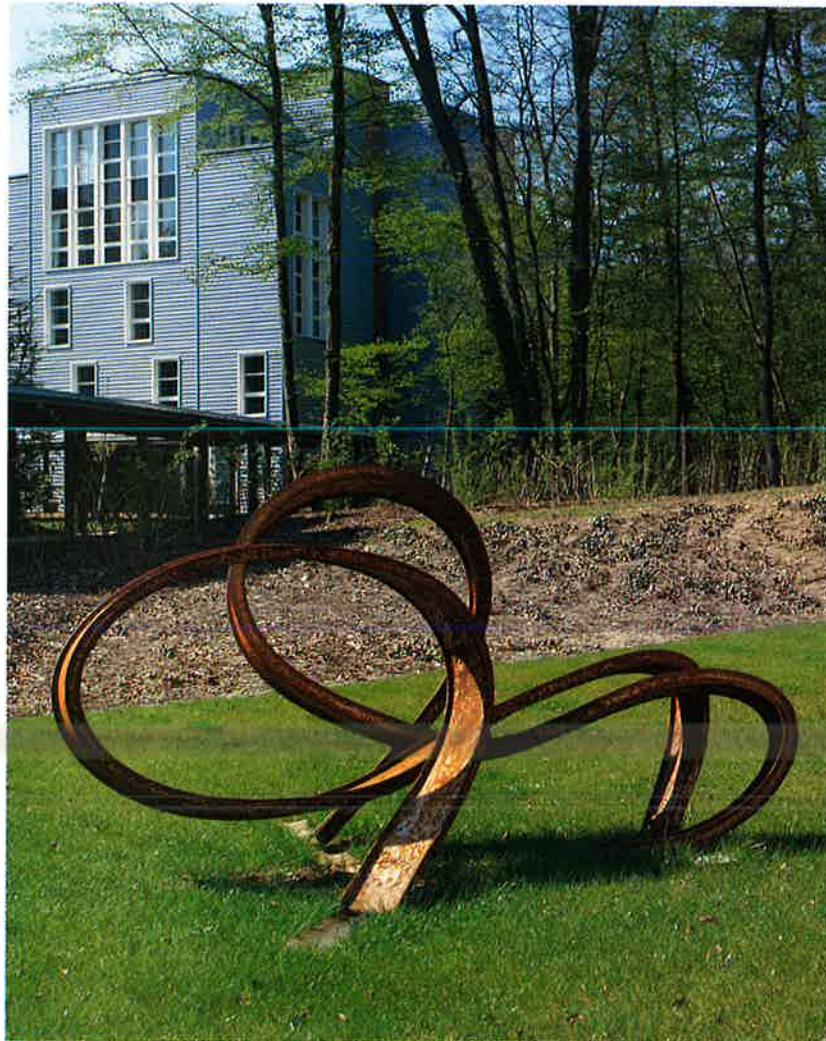
Par sa vocation, le Domaine des "Fontaines" se devait d'offrir une infrastructure technologique de pointe. Les technologies mises en œuvre offrent notamment les fonctionnalités suivantes : **la mobilité** par un accès Internet sans fil (selon le mode 802.11), par la mise en place de mobiliers intégrant toutes les fonctions multimédia, par l'utilisation du réseau pour la diffusion des informations multimédia (y compris la télévision) ; **la flexibilité** par la cohabitation de plusieurs réseaux virtuels (Internet, CGNet, réseau

local, réseau spécifique à la demande pour les clients...), par la mise en place d'une régie permettant de travailler dans différents modes (isolé, en réseau, en mode synchronisé), par la mise en place d'un système de badges paramétrables pour adapter les accès des participants aux besoins des événements ; **l'évolutivité** grâce à la convergence voix-données qui assure le partage de connaissances et l'interactivité entre les participants ; **la fiabilité**, enfin, par le doublement des équipements critiques et un niveau de disponibilité élevé de l'opérateur télécom (99,98 %).

## Siège de l'Université du Groupe

Véritable clé de voûte internationale du système de formation, "Les Fontaines" accueille, à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2003, les activités de l'Université Cap Gemini Ernst & Young.

Contribuant au programme de transformation du Groupe, l'Université concentre ses efforts sur les programmes de développement des compétences les plus pointues - « International Business School, Architects Week, Engagement Management », sur l'alignement de ses cursus pédagogiques avec les besoins formulés par les disciplines mondiales mises en place par le Groupe – Conseil, Technologies et Infogérance – et sur la mutualisation des initiatives de formation au sein du Groupe comme par exemple dans le domaine de la formation à distance – e-learning –, méthode retenue par toutes les filiales pour assurer une meilleure productivité de l'apprentissage des nouvelles technologies autour du portail "My Learning".



Les Fontaines, Gouvieux,  
Sans titre, Jean-Pierre Rives, 2002 - 300 x 200 x 100 cm

Les Fontaines, Gouvieux,

Sans titre, Jean-Pierre Rives, 2002 - 300 x 100 x 100 cm

Bien évidemment, tous ces programmes bénéficient des méthodes et approches de formation déjà distinguées par le Financial Times et la Corporate University Xchange for European Excellence qui ont décerné le prix d'excellence à Cap Gemini Ernst & Young en 2000.

### Une vitrine des savoir-faire du Groupe

Fort des atouts dont le Groupe l'a doté, le Domaine des Fontaines est un lieu privilégié pour aider les grandes entreprises internationales à rassembler, informer, mobiliser, animer et former les cadres dirigeants, les hauts potentiels, les réseaux de compétences ou toutes autres communautés professionnelles.

Le site a été conçu et aménagé pour mettre à leur disposition des espaces d'une grande modularité, des services intégrés et dédiés, des technologies de l'information et des méthodes de partage de la connaissance qui sont le fruit de dizaines années d'expérience dans la gestion et le développement de compétences internationales.

Les Fontaines n'a qu'une ambition : se mettre au service des entreprises convaincues que leur performance est indissociable du développement durable des compétences et de la motivation des talents internes.

Pour plus d'information :  
[www.les-fontaines.com](http://www.les-fontaines.com)



Les Fontaines, Gouvieux,  
Sans titre, Jean-Pierre Rives, 2002 - 420 x 150 x 150 cm



Au Sénat, Paris, *Sans titre*, Jean-Pierre Rives, 2002 - 420 x 150 x 150 cm

# PRINCIPAUX POINTS DE CONTACT

## 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

Fax : 33 (0) 1 47 54 50 86

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

### Directions Régionales

- Amérique du Nord  
New York 1 (917) 934 80 00
- Royaume-Uni / Irlande  
Woking 44 (1483) 764 764
- Pays Nordiques  
Stockholm (Bromma) 46 (8) 704 50 50
- Benelux  
Utrecht 31 (30) 689 89 89
- Allemagne et Europe Centrale  
Berlin 49 (30) 88 703 0
- France  
Paris 33 (0) 1 53 64 44 44
- Italie  
Rome 39 (06) 231 901
- Espagne / Portugal  
Madrid 34 (91) 657 70 00
- Asie-Pacifique  
Sydney 61 (2) 92 93 40 00
- Sogeti  
Bruxelles 32 (2) 639 08 30

### Directions Sectorielles

- Industrie, Commerce & Distribution  
Utrecht 31 (30) 689 60 68
- Energie, « Utilities » & Chimie  
Paris 33 (0) 1 49 67 30 00  
Houston (Texas) 1 (713) 982 17 00
- Services Financiers  
Paris 33 (0) 1 49 67 40 00
- Secteur Public  
Paris 33 (0) 1 49 67 30 00
- Télécom & Média  
Paris 33 (0) 1 47 54 52 00
- Sciences de la Vie  
Londres 44 (207) 340 30 00

### Université

Les Fontaines  
Route de Chantilly  
60270 Gouvieux 33 (0) 3 44 62 91 00

FRANCE (33)					
Paris	Siège Social	01 53 64 44 44	Montpellier	Sud-Est	04 67 20 92 92
	Conseil	01 41 08 40 00		Systèmes Bancaires	04 67 20 64 90
	Finance	01 49 67 30 00	Mulhouse	Nord-Est	03 89 36 33 66
	Industrie	01 49 01 80 00	Nancy	Nord-Est	03 83 95 85 85
	Institut	01 44 74 24 10	Nantes	Ouest	02 51 17 35 00
	Services Publics	01 49 67 30 00		Ouest (Centre de Formation)	02 51 17 35 01
	Infogérance	01 41 26 51 00			
	Télécom	01 49 00 40 00	Nice	Sud-Est	04 93 72 43 72
	Tertiaire	01 49 01 70 00	Niort	Ouest	05 49 06 84 30
Bayonne	Industrie	05 59 25 34 00	Orléans	Ouest	02 38 24 01 01
Bordeaux	Sud	05 56 46 70 00	Pau	Sud-Ouest	05 59 84 12 23
Brest	Ouest	02 98 30 46 30	Rennes	Ouest	02 99 12 55 00
Caen	Ouest	02 31 46 81 90		Télécom	02 99 27 45 45
Clermont-Ferrand	Rhône-Alpes	04 73 28 23 81	Grenoble	Ouest	02 35 12 20 20
Grenoble	Rhône-Alpes	04 76 59 63 00	Le Mans	Nord-Est	03 90 22 86 10
Le Mans	Ouest	02 43 57 45 00	Lille	Sud-Ouest	05 61 31 52 00
Lille	Nord-Est	03 28 36 31 31			
Lyon	NIS (Network Infrastructure Services)	04 37 56 27 40	Toulouse	Ouest	02 47 60 67 60
	Rhône-Alpes	04 72 75 48 60	Tours		

EUROPE (HORS FRANCE)		
ALLEMAGNE (49)		
Berlin (Siège Social)	(30) 88 703 0	Hannover (511) 67 82 700
Cologne	(221) 91 26 44 0	Munich/Dornach (89) 94 00 0
Dresde	(351) 4 84 00	Rüsselsheim (6142) 60 34 0
Düsseldorf	(211) 470 68 0	Stuttgart (711) 5 05 05 0
Essen	(201) 824 3000	Walldorf (6227) 73 390 0
Francfort/Sulzbach	(6196) 9 99 0	
Hambourg	(40) 2 53 18 0	
		AUTRICHE (43)
		Vienne (Siège Social) (0) 1 211 63 0

<b>BELGIUM (32)</b>		<b>POLOGNE (48)</b>	
Diegem (Siège Social)	(2) 708 11 11	Varsovie (Siège Social)	<b>(22) 850 92 00</b>
Hornu	65 71 52 11		
Wavre	10 23 66 11		
<b>DANEMARK (45)</b>		<b>PORTUGAL (351)</b>	
Copenhague (Gentofte) (Siège Social)	<b>70 11 22 00</b>	Lisbonne (Siège Social)	(21) 412 22 00
Aarhus (Viby)	87 38 70 00	Porto	(22) 608 06 60
<b>ESPAGNE (34)</b>		<b>REPUBLIQUE TCHEQUE (420)</b>	
Barcelone	(93) 495 86 00	Prague (Siège Social)	<b>(0) 224 505 277</b>
Madrid (Siège Social)	<b>(91) 657 70 00</b>		
<b>FINLANDE (358)</b>		<b>ROYAUME-UNI (44)</b>	
Espoo (Siège Social)		Birmingham (Aston)	(121) 333 3536
Helsinki Operate (outsourcing)		Bristol (Aztec)	(1454) 626 626
Oulu		Bristol (Toltec)	(1454) 612 211
Tampere		Edimbourg	(131) 339 9339
Turku		Glasgow	(141) 331 0414
	→ (9) 452 651	Inverness	(1463) 2384 34
<b>HONGRIE (36)</b>		Londres (Docklands)	(207) 093 8500
Budapest (Siège Social)	<b>(23) 506 800</b>	Londres (South Bank)	(207) 735 0800
<b>IRLANDE (353)</b>		Londres (Wardour Street)	(207) 734 5700
Dublin (Siège Social)	<b>1 661 32 66</b>	Manchester (Sale)	(161) 969 3611
<b>ITALIE (39)</b>		Rotherham	(1709) 710 071
Gênes	(010) 248 79 11	Swansea	(1792) 792 777
La Spezia	(0187) 98 451	Teeside (Wynyard Park)	(1740) 645 500
Milan	(02) 422 61	Woking (Siège Social)	(1483) 764 764
Naples	(081) 606 89 11	<b>SLOVAQUIE (421)</b>	
Padoue	(049) 823 58 74	Bratislava (Siège Social)	<b>(2) 444 556 78</b>
Rome (Siège Social)	(06) 231 901	<b>SUEDE (46)</b>	
Syracuse	(0931) 79 65 11	Fagersta	(223) 418 00
Turin	(011) 65 38 11	Göteborg	(31) 335 46 00
<b>LETTONIE (371)</b>		Kalmar	(480) 49 66 60
Riga (Siège Social)	<b>(7) 50 32 50</b>	Karlshamn	(454) 32 59 50
<b>LUXEMBOURG (352)</b>		Karlskrona	(455) 568 50
Luxembourg (Siège Social)	<b>440 49 81</b>	Linköping	(13) 24 81 00
<b>NORVEGE (47)</b>		Luleå	(920) 24 26 00
Oslo (Siège Social)	<b>24 12 80 00</b>	Malmö	(40) 607 72 10
<b>PAYS-BAS (31)</b>		Örebro	(19) 17 32 00
Utrecht (Siège Social)	<b>(30) 689 89 89</b>	Stockholm (Bromma) (Siège Social)	(8) 704 50 00
		Sundsvall	(60) 59 47 00
		Växjö	(470) 74 79 60
		<b>SUISSE (41)</b>	
		Bâle	(0) 61 685 27 27
		Genève	(0) 22 879 52 00
		Lausanne	(0) 21 620 71 00
		Zürich (Siège Social)	(0) 1 560 24 00

**AMÉRIQUE DU NORD**

**CANADA (1)**

Calgary	(403) 206 5600
Mississauga	(905) 277 7300
Montreal	(514) 874 4488
Montréal (Centre de Productivité)	(514) 989 4100

Ottawa	(613) 598 4410
Toronto	(416) 943 3232
Vancouver	(604) 899 3535

**ÉTATS-UNIS (1)**

Atlanta (Géorgie)	(404) 541 7100
Bellevue (Washington)	(425) 818 3300
Birmingham (Alabama)	(205) 458 7666
Cambridge (Massachusetts)	(617) 494 4900
Charlotte (Caroline du Nord)	(704) 331 1900
Chicago (Illinois)- Sears Tower	(312) 879 6700
Chicago - O'Hare International	(312) 879 2500
Cincinnati (Ohio)	(859) 655 1500
Clark (New Jersey)	(732) 382 5400
Clayton (Missouri)	(314) 290 8000
Cleveland (Ohio)	(216) 583 3300
Columbus (Ohio)	(614) 438 2675
Cupertino (Californie)	(408) 861 1800
Dallas (Texas)	(214) 665 5000
Detroit (Michigan)	(313) 628 7540
El Segundo (Californie)	(310) 727 8400
Englewood (Colorado)	(720) 568 4200
Freehold (New Jersey)	(732) 358 8900
Hartford (Connecticut)	(860) 524 3300
Honolulu (Hawaii)	(808) 535 6820
Houston (Texas)	(281) 220 5000
Indianapolis (Indiana)	(317) 977 1300

Irvine (Californie)	(949) 440 3500
Leawood (Kansas)	(913) 319 8000
Los Angeles (Californie)	(213) 240 7000
Louisville (Kentucky)	(502) 585 6444
Lyndhurst (New Jersey)	(201) 872 4100
Minneapolis (Minnesota)	(612) 492 2700
Minnetonka (Minnesota)	(952) 908 3600
Morristown (New Jersey)	(973) 285 9000
New York (Siège Social)	(917) 934 8000
Newton (Massachusetts)	(617) 928 8400
Philadelphia (Pennsylvanie)	(215) 448 3800
Phoenix (Arizona)	(602) 452 5900
Pittsburgh (Pennsylvanie)	(412) 227 1100
San Francisco (Californie)	(415) 951 3200
Tampa (Floride)	(813) 225 4747
Tarrytown (New York)	(914) 345 6041
Vienna (Virginie)	(572) 382 6000
Westlake Village (Californie)	(818) 735 8300

**MEXIQUE (52)**

Mexico	55 8503 2400
--------	--------------

**ASIE PACIFIQUE**

**AUSTRALIE (61)**

Adélaïde	(8) 8233 6100
Canberra	(2) 6267 3962
Melbourne	(3) 9288 8361
Sydney (Siège Social)	(2) 9293 4000

**INDE (91)**

Mumbai	(22) 2518 7000
--------	----------------

**JAPON (81)**

Tokyo	(3) 3279 9210
-------	---------------

**CHINE**

Beijing	86 (10) 6505 2935
Hong-Kong	(852) 2918 7300
Shanghai	86 (21) 6841 9696

**SINGAPOUR (65)**

Singapour	6484 3188
-----------	-----------

**TAÏWAN (886)**

Taïpei	(2) 8780 0909
--------	---------------

**SOGETI**

**BELGIQUE (32)**

Bruxelles (Siège Social)  
Anvers (Gitek N.V.)  
Zaventem (Twinssoft N.V.)

(2) 639 08 30  
(3) 231 12 90  
(2) 716 52 80

**ALLEMAGNE (49)**

Düsseldorf (211) 522 85 0

**FRANCE (33)**

Paris (Siège Social)

Bordeaux (0)5 57 92 70 50  
Lille (0)3 28 32 31 00  
Lyon (0)4 37 24 79 50  
Marseille (0)4 91 16 57 11  
Nantes (0)2 51 84 95 02  
Rennes (0)2 23 35 40 10  
Rouen (0)2 32 76 41 80  
Strasbourg (0)3 90 20 39 86  
Toulouse (0)5 34 36 86 00

**SUEDE (46)**

Bromma (8) 5368 2000

**SUISSE (41)**  
Genève (Petit-Lancy)

(22) 879 16 50

**ETATS-UNIS (1)**  
Centerville (Ohio)

(937) 433 3334



**Au Sénat - Sans titre, Jean-Pierre Rives, 2002**  
Acier traité - 500 x 100 x 100 cm

Une publication de Cap Gemini Ernst & Young  
Rédaction : Direction des Communications

Photographies :

Pour les œuvres de Gina Pellon : © André Morain, Paris  
Pour les œuvres de Jean-Pierre Rives : © Gaston-François Bergeret, Paris

En couverture :

Au Sénat – Jean-Pierre Rives (Galerie Enrico Navarra) - 2002  
"Jardin imaginaire" – Gina Pellon (Galerie Marie-Claude Goinard) - 2000  
"Mémoires de mimes" – Gina Pellon (Galerie Marie-Claude Goinard) - 1999  
Au Sénat – Jean-Pierre Rives (Galerie Enrico Navarra) - 2002

Conception et réalisation : L'Agence

Production : Gutenberg on line

Imprimé en France

Copyright : Paris, 2003 - Cap Gemini Ernst & Young



Gina Pellón, une vraie coloriste, avec une énergie frénétique, donne pleine liberté à sa fascination des visages et de leurs traits les plus caractéristiques dans laquelle on retrouve une influence expressionniste.

Les œuvres de Gina Pellón sont exposées à la galerie :

Marie-Claude Goinard  
11, rue Visconti  
75006 PARIS

Tél. : 33 (0)1 46 34 13 75  
[www.galerie-mc-goinard.com](http://www.galerie-mc-goinard.com)



Jean-Pierre Rives joue sur les proportions, la répartition des masses. Il construit ses compositions et structure ses éléments autour d'un centre « source d'énergie » ou espace fictif, dans lequel peut s'opérer une transformation spirituelle.

Pour découvrir le monde de Jean-Pierre Rives, vous pouvez contacter la galerie :

Enrico Navarra  
16, avenue Matignon  
75008 PARIS

Tél. : 33 (0)1 45 61 91 91  
[www.enriconavarra.com](http://www.enriconavarra.com)

La reproduction des œuvres nous a été gracieusement accordée par les artistes. Nous remercions les galeries qui nous ont aidés à constituer cette sélection.

