

**J.J. PLUCHART**

Université de Paris Sud / PESOR

Institut Catholique de Paris

Institut Supérieur du Commerce de Paris

**VII eme conférence de l'AIMS**

(Université catholique de Louvain, 27-29 mai 1998)

## **La nouvelle stratégie de Cap Gemini**

Etude de cas

avril 1998

**Etude de cas «Cap Gemini »**

## La mutation du marché des services informatique:

Après six années de crise, les sociétés européennes de services informatiques sont menacées de passer sous le contrôle de leurs concurrentes américaines. Les prises de participation dans des S.S.I.I.<sup>1</sup> européennes - et notamment françaises - par des groupes américains se sont multipliées depuis 1993. « *Le mouvement de restructuration des S.S.I.I., dont les compétences doivent être de plus en plus internationales, va forcer ces entreprises à se concentrer* », selon Pierre Laigle, du cabinet KLC, qui ajoute: « *Il sera de plus en plus dur à une SSII franco-française d'offrir une gamme étendue de services* ». Alors que se profilent de nouveaux marchés, notamment asiatiques, les S.S.I.I. européennes restent pénalisées par une moindre surface financière. Cette concentration est d'autant plus inéluctable qu'il existe en Europe un trop grand nombre d'intervenants dans le domaine des services informatiques. « *Aux États-Unis, on estime que dans le FM (« facilities management » ou « Infogérance »), il n'y a place dans le monde que pour douze sociétés. En France, il pourrait subsister moins d'une dizaine d'acteurs dans le FM, et moins encore dans l'intégration de systèmes, compte tenu de la taille du marché hexagonal par rapport au marché américain* ». Une pression est également exercée par les grands cabinets d'audit américains, tels Ernst & Young, Price Waterhouse et Mac Kinsey.

Le marché français des services informatiques connaît une croissance inférieure à celles observées dans la plupart des autres pays européens. Les entreprises de tous secteurs ont besoin des S.S.I.I. pour reconstruire leurs systèmes informatiques. Leurs attentes portent principalement sur la maîtrise des progiciels professionnels, l'intégration de systèmes et l'assistance à distance (télésurveillance, téléchargement... ). Le potentiel de croissance du marché français des services informatiques est toutefois élevé (Syntec estime que la croissance moyenne du marché devrait s'établir à environ 10 % par an). « *Des pôles de regroupement ont commencé à se constituer au début des années 1990 autour de France Télécom ou de Thomson, mais depuis, il ne se passe rien* », regrette un analyste, qui estime que la course au volume est le seul moyen pour les prestataires français de s'opposer à leurs concurrentes américaines. Les S.S.I.I. françaises doivent cependant retrouver un actionariat stable prêt à s'engager à long terme, mais leurs actionnaires « historiques » - les groupes financiers (notamment la Société Générale, le Crédit Lyonnais, Paribas...) - en proie à des difficultés ou déçus par les années de crise, semblent plutôt sur la voie du désengagement. Pénalisées par une croissance moins rapide, les S.S.I.I. françaises n'ont donc pas pu achever leur mutation et n'offrent pas toujours les compétences internationales attendues par les entreprises...

Seule la première S.S.I.I. européenne, « Cap Gemini » (CG), est en mesure de rivaliser avec ses concurrentes américaines. Mais l'activité de CG ne représente que le quart de celle du leader mondial<sup>2</sup>, et ses concurrents directs (IBM, Andersen, EDS et CSC) multiplient les acquisitions afin de développer leur taille critique.

## La réorganisation de Cap Gemini:

---

<sup>1</sup> Société de services et d'ingénierie informatique

<sup>2</sup> cf annexe 6

CG a commencé à accuser des pertes en 1992 (80 millions de francs, contre un bénéfice de 559 millions en 1991). Le résultat de 1992 incluait une plus-value de 318 millions de francs liée à la vente de son siège social à sa maison-mère (Sogéti) et une provision pour restructuration de 338 millions de francs, couvrant notamment le coût de la suppression de 900 emplois, dont 450 en France. Son taux de rentabilité nette était supérieur à 6 % du chiffre d'affaires de 1987 à 1990, mais il fut ramené à 5 % en 1991 (année marquée par une chute sévère du cours boursier) avant d'être négatif à partir de 1992.

Les ventes de CG accusant une baisse au début de 1992, la direction a alors reconnu que la stratégie et l'organisation n'étaient plus adaptées au marché et avaient besoin d'être redynamisées. En 1987, CG réalisait 55 % de son activité dans la délégation de personnel (ou « *body shopping* »). Ce métier s'apparente au travail intérimaire puisque le prestataire de services loue son personnel informatique à un client; la marge de la société de services est donc proportionnelle à l'effectif délégué. Or, les utilisateurs se tournent de plus en plus vers le FM et recourent de moins en moins à l'interim informatique. Ils sont également demandeurs de produits finis (« progiciels »), jugés moins coûteux que les prestations sur-mesure (« logiciels »). Ils s'efforcent par ailleurs de mieux intégrer leurs systèmes d'exploitation, d'information et de communication, de les connecter aux systèmes externes (« Internet »...), et d'adapter en conséquence leurs organisations et procédures internes (« *reengineering* »)<sup>3</sup>.

Le projet « Génésis » de CG, lancé au début de 1992, a eu pour objet d'adapter l'offre de la société à l'évolution de la demande du marché. Le repli de la délégation de personnel s'est accompagné de la suppression d'un millier de postes, dont 450 en France. A l'instar d'IBM ou de Philips, le groupe s'est réorganisé en domaines d'activités stratégiques (« *strategic business areas* » ou « *global markets units* »), avec un pays coordinateur pour chaque domaine: la Grande Bretagne pour les activités financières, les Etats-Unis pour l'industrie pétrolière, la France pour les télécommunications, les Pays-Bas pour le commerce international, l'Allemagne pour l'industrie et la Suède pour l'énergie... L'organisation en agences locales a été abandonnée au profit d'une structure en divisions, avec une séparation entre techniciens et commerciaux. La réorganisation s'est accompagnée d'un changement d'approche commerciale : il ne s'agit plus de satisfaire des demandes ponctuelles, mais de développer de grands projets pour le compte de groupes internationaux, notamment dans les zones d'Europe du Nord et des Etats Unis.

### **La création de Gemini Consulting (GC):**

Le président de CG, Serge Kampf, a toujours souhaité contrebalancer le service informatique par une activité de conseil en management. La création en 1991 de Gemini Consulting a permis d'atteindre cet objectif. Société de droit néerlandais issue de la fusion de trois entités hétéroclites - URC (conseil en organisation), Mac Group (conseil en stratégie) et Gamma International (spécialiste de la gestion de l'information) -, GC a été renforcée par le rachat du norvégien IKO en septembre 1991 et surtout de l'allemand GTP en novembre 1992, dont les compétences dans la grande consommation complètent celles de GC, spécialisée dans les domaines financiers et manufacturiers. GC a rapidement développé un portefeuille de clients prestigieux: Bell Atlantic, Prudential Insurance, RCA, Orys, Du Pont de Nemours, Philips...

---

<sup>3</sup> cf annexes 1 et 6

Selon le directeur général de CG, J.F. Perret: « *Le développement de synergies entre la partie conseil de GC et l'activité « intégration de systèmes » de CG a rapidement porté ses effets* »<sup>4</sup>.

GC se distingue de ses concurrents par un capital détenu non par des associés, mais par CG (34 %) et par Sogeti (66 %), holding contrôlé par Serge Kampf, par le groupe Daimler Benz (via sa filiale Debis) et des banques internationales. Des spécialistes du conseil - transfuges notamment de Coopers & Lybrand et de Sema Group, attirés par des salaires élevés et des « stock options » - ont rejoint l'équipe de direction, dont le challenge consiste à imprimer au groupe une structure et une culture cohérentes. GC a été étroitement associée à la mise en oeuvre du plan « Génésis ».

## **Le redressement de Cap Gemini:**

Après trois années de pertes, CG a amorcé son redressement. En dépit d'une conjoncture difficile, elle a enregistré des bénéfices à partir de 1995<sup>5</sup>. Selon la direction, ce redressement résulte avant tout des efforts de croissance interne. « *Nous devons nous concentrer sur la croissance organique*, résume Geoff Unwin, directeur général de la S.S.I.I.: « *jusqu'en 1991, nous comptons sur la croissance externe, mais nous avons dû y mettre un terme et focaliser notre attention sur l'évolution de notre portefeuille d'activités.* ». CG met désormais l'accent sur le secteur des télécommunications. Profitant de la déréglementation et de l'arrivée de nouveaux acteurs sur ce marché, elle propose notamment des solutions « clés en main » pour faciliter la mise en route de nouveaux systèmes. Principal pôle de croissance du groupe (progression de 24 % du chiffre d'affaires, égal à 1,3 milliard de F en 1995), l'activité « télécoms » reste encore devancée par le secteur finance (+ 21 % à 2,5 milliards de F) et des secteurs traditionnels moins performants (industrie, administration). L'activité « transport-tourisme-voyage » progresse également (19 % en 1995, avec 750 millions de F de chiffre d'affaires)<sup>6</sup>.

Cap Gemini a noué par ailleurs de nouveaux partenariats. « *Nous pensons désormais plus en terme de partenariats qu'en termes d'acquisitions* », explique Geoff Unwin. Le groupe, qui souhaite se renforcer en Asie du Sud-Est, pourrait ainsi conclure prochainement une alliance avec la filiale de services informatiques d'un conglomérat japonais.

## **La restructuration financière de CG:**

Le groupe a parallèlement renforcé sa structure financière en cedant en 1996 ses actions dans Séma group et dans CISI. En 1996, Cap Gemini a absorbé sa filiale Gemini Consulting et a pris le contrôle de Bossard Consultants. CGS a également été fusionnée avec sa société-mère Sogéti et le holding Skip. Cette opération a permis de recapitaliser CG, de relancer la cotation de son titre boursier, et de renforcer la participation dans CG du groupe allemand Daimler-Benz (via sa filiale Debis). En 1997, ce dernier a toutefois décidé de céder sa participation dans Cap Gemini, en raison de divergences stratégiques<sup>7</sup>.

---

<sup>4</sup> cf annexes 2 et 3

<sup>5</sup> cf annexe 6

<sup>6</sup> cf annexes 1 et 2

<sup>7</sup>cf annexe 5

## • Les perspectives d'avenir:

Après avoir réduit ses coûts, rationalisé son organisation et modifié son approche commerciale, le groupe est désormais en mesure de proposer à ses clients une « offre globale » combinant les services informatiques et le conseil en management. Fortement internationalisé, Cap Gemini a réalisé en 1996 plus de 71% de son chiffre d'affaires hors de France. Sa position est dominante en Europe, étant premier fournisseur de services informatiques au Bénélux, en France, en Allemagne et au Royaume-Uni. Sa filiale Cap Gemini America (avec 2700 consultants) représente 12 % de son chiffre d'affaires. La sortie de Debis du capital de Cap Gemini permet à CGA de se renforcer sur le marché américain, notamment par des « offres globales » dans les réseaux de télécommunications et dans l'adaptation des systèmes à l'Euro (projet « transmillennium »)<sup>8</sup>.

Le chiffre d'affaires consolidé a progressé de 33 % en 1996 et de 36% en 1997. Cette croissance de l'activité résulte d'une stratégie tournée vers l'accroissement des parts de marché, et d'un contexte favorable: tirées par les adaptations liées au passage à l'Euro et au changement de millénaire, les dépenses informatiques en Europe devraient augmenter de 12 % par an au cours des cinq prochaines années. En fusionnant avec Sogeti, son holding de tête, et en se rapprochant de sa filiale Gemini Consulting, Cap Gemini « a clarifié sa stratégie ». La Bourse de Paris a d'ailleurs salué ces opérations par une progression du cours de 97% en 1997 et de 30% au 1er trimestre de 1998. Le titre est entré dans le CAC 40 en mars 1998, et une augmentation de capital de 3,75 milliards de F a pu être lancée le 5 mars 1998. Avec une prime de plus de 30 % par rapport à la moyenne du secteur, la S.S.I.I. a ainsi retrouvé un statut de « valeur de croissance ».

A l'inverse, certains éléments peuvent inciter à la prudence. L'augmentation de la marge d'exploitation (bénéfice d'exploitation/chiffre d'affaires) a été inférieure aux objectifs annoncés par la société. Le groupe a dû recourir à la sous-traitance pour faire face à un surcroît d'activité. Par ailleurs, les nouvelles offres combinant les services informatiques et le conseil en management génèrent en période de lancement des coûts fixes élevés. Cap Gemini a pour objectif de gagner trois points de marge opérationnelle en trois ans.

---

<sup>8</sup> cf annexe 5

## Etude de cas « Cap Gemini »

### Questions suggérées:

- 1/ Identifier les forces et les faiblesses du groupe Cap Gemini en 1992.
- 2/ Analyser le redéploiement de sa segmentation stratégique.
- 3/ Montrer l'évolution de son positionnement stratégique.
- 4/ Dégager ses nouvelles orientations stratégiques.
- 5/ Analyser les différentes dimensions de sa réorganisation.

### Annexes:

- 1/ Les stratégies de métiers du groupe
- 2/ Les stratégies d'innovation du groupe
- 3/ La nouvelle organisation du groupe
- 4/ La restructuration financière du groupe
- 5/ Les chiffres-clés du groupe

### Index bibliographique abrégé:

- ATAMER T, CALORI R (1995), *diagnostic et décisions stratégiques*, Dunod
- Collectif (1996), « les stratégies d'entreprises », *Cahiers français n°275, La documentation française*
- HAMEL G, PRAHALAD C.K. (1995), *la conquête du futur*, Interéditions
- REIX R (1995), *systèmes d'information et management des organisations*, Vuibert

## Annexe 1

# Les «stratégies de métiers» de Cap Gemini

Depuis 1992, la spécialisation par secteurs d'activité est l'une des priorités organisationnelles de Cap Gemini (C.G). Dans les «**strategic business areas**» (SBA), des «centres de compétences» fédèrent des réseaux de spécialistes à l'échelle mondiale.

### • **Finance:**

L'informatique s'impose dans la banque et les assurances, à la fois comme outil de traitement des données, comme système d'aide à la décision et comme technique d'optimisation du service à la clientèle. De 1992 à 1996, plus de 3500 projets ont été réalisés par les équipes de C.G.: réseaux de «banque directe», systèmes de paiement électronique, systèmes de commercialisation et de prospection («mailings automatisés»), systèmes de gestion des risques...

Les projets les plus significatifs ont porté sur:

- **le passage à l'euro:** adaptation de systèmes d'exploitation bancaires à la conversion à la monnaie unique européenne;
- **l'infogérance** (ou sous-traitance informatique) des systèmes d'information de plusieurs grandes compagnies d'assurances;
- la réalisation du **système d'information** («Echo») de la première chambre de compensation britannique pour les contrats interbancaires et la gestion opérationnelle.

### • **Industries manufacturières:**

Dans le secteur fragmenté de l'industrie, C.G. a développé plusieurs pôles de compétences:

- L'internationalisation (ou «**interconnexion**») des systèmes d'information de gestion dans le cadre de grands groupes ;
- le développement du «**time-to-market**» (gestion par l'aval), qui implique la mise en oeuvre du travail coopératif («workflow», «groupware», progiciels de gestion intégrée ...) et de systèmes réactifs de service à la clientèle («juste-à-temps», service après-vente, centres d'appels ...).

Les principaux projets de C.G. ont été les suivants:

- **Volvo:** développement d'un nouveau système d'exploitation des concessions: commandes, disponibilités des véhicules, livraisons de pièces détachées, administration de la concession, gestion des «show-rooms» ...
- **Ford :** conception et installation du nouveau système informatisé de lancement de véhicules, coordonnant la production et la distribution des nouveaux modèles en Europe.
- **Glaxo-Wellcome:** développement et installation de systèmes d'aide à la conception, à la production et à l'exploitation de produits pharmaceutiques.
- **Polder:** réalisation d'un Système Qualité Image (SQI) et d'un instrument d'observation embarqué sur le satellite d'étude d'environnement ADEOS pour le CNES (Centre National d'Etudes Spatiales).

- **Administrations et services publics:**

Les établissements publics sont tenus de contrôler leurs coûts de fonctionnement, tout en améliorant la qualité de leurs services. C.G. réalise 17% de son chiffre d'affaires dans ce secteur favorisé par l'intensification des échanges d'informations entre les instances européennes et les institutions nationales des Etats-membres. Par sa couverture géographique, sa capacité à constituer rapidement des équipes multilingues et transnationales, par son expertise en organisation et en technologies de l'information, C.G. dispose des atouts pour participer à la construction de l' « Europe communicante ». Il est d'ailleurs activement engagé dans le programme communautaire I.D.A. (Interchange of Data between Administrations).

Ses principaux projets portent sur les sociétés suivantes:

- **Lyonnaise Communications** et **France Télécom Câble:** prise en charge du support utilisateurs, de la maintenance et de l'évolution du progiciel ARAVIS (facturation et gestion des abonnés au câble, gestion administrative et technique du service de distribution de la télévision par câble).
- **Shouh-Ta** et **Besway:** conception et mise en oeuvre du système d'autorisation d'accès et de gestion technique des réseaux de téléphonie à la norme CT2 de deux opérateurs taiwanais.
- **Deutsche Presse Agentur:** externalisation de la gestion du centre d'information regroupant des dépêches utiles aux journalistes et aux clients (journaux, radios, télévisions ... ).

- **Commerce et distribution:**

A l'échelle internationale, les grands distributeurs souhaitent disposer de systèmes de gestion permettant un contrôle intégré et homogène de leurs filiales. A ces besoins, C. G. répond par des offres d'infogérance, de réingénierie, de progiciels de gestion intégrée. Il propose également des solutions aux différents canaux de vente à distance (numéros d'appel, messageries vocales, serveurs télématiques, plates-formes Internet, CD-ROM multimédia...).

Ses projets les plus significatifs concernent:

- le **commerce électronique:** C. G. participe à de nombreux projets d'applications utilisant le réseau Internet, notamment une plate-forme de téléachat pour K.P.N. Multimédia aux PaysBas.
- **Impérial Tobacco:** la réalisation de D.A.D.S. (« Distribution And Dispatch System ») pour la gestion du stockage des différentes catégories de produits (dutyfree/duty-paid) du fabricant britannique de cigarettes.
- **La Ruche Picarde:** l'infogérance de transition pour permettre au distributeur de faire face à la restructuration de son informatique dans le cadre de son intégration au sein des Docks de France.

- **Industries de process:**

Le groupe a accentué ses efforts dans le cadre de l'industrie pétrolière. Par sa stabilité et ses marges réduites, le marché des produits pétroliers pousse ses opérateurs à la différenciation: recherche de nouveaux gisements, amélioration de la productivité des unités de raffinage, efficacité du réseau de distribution... Trois domaines pour lesquels les performances des systèmes d'information sont prépondérantes. Membre actif du consortium P.O.S.C. depuis

1994, Cap Gemini a mis en place un centre de compétences international regroupant des consultants hautement spécialisés. Ceux-ci dispensent une offre de services facilitant la mise en oeuvre de standards émergents:

- Dans le secteur du **raffinage**, les unités sont conduites par des systèmes spécifiques (« process control ») difficilement interfaçables avec des outils modernes de management de production; les raffineurs souhaitent intégrer leurs différents systèmes d'information, afin de garantir une meilleure gestion de chaque site. Dans le cadre d'un partenariat avec Foxboro (leader mondial des systèmes de contrôle/commande dans les process continus), Cap Gemini a mis au point une solution garantissant la fluidité des informations de gestion, comme l'échange direct en temps réel de données entre le système de contrôle de process (Foxboro I/A Séries) et le module de planification de production (PP-PI) de SAP R/3.

- Dans le secteur de la **distribution**, les compagnies pétrolières ont diversifié leurs activités au niveau des stations-service: multiplication des produits, des services (entretien, lavage... ), ouverture de supérettes... Cap Gemini a développé -conjointement avec Gemini Consulting- une offre générique prenant en compte l'ensemble des besoins nouveaux de gestion des magasins.

Les projets les plus importants sont les suivants:

- **Statoil**: système d'optimisation de la gestion de la flotte de tankers du groupe pétrolier norvégien en Mer du Nord.

- **Brasserie Bass**: La réalisation du système d'automatisation et de contrôle d'une chaîne de production de bière pour le contrôle des processus de qualité.

- **Henkel KGAA**: L'installation et la maintenance de 9 800 terminaux informatiques du spécialiste allemand de la chimie appliquée.

- **Exxon Chemicals**: interfaces applicatives, fonctionnant dans des environnements informatiques différents, limitant le temps de conception-développement des produits.

## • **Transports, voyages et tourisme:**

Les principaux opérateurs de ce marché en pleine croissance s'efforcent d'adapter leurs systèmes d'information. La gestion commerciale en "Yield Management" (optimisation du chiffre d'affaires par client) ou en « multimodalités » (associant plusieurs modes de transports) nécessite des systèmes d'information complexes. Gemini Consulting et Cap Gemini ont créé un centre de compétences mondial, afin d'intervenir en parallèle sur la réorganisation de l'entreprise et sur celle de ses systèmes d'information: système de réservation , billetterie électronique, gestion du trafic, signalisation, commercialisation par Minitel ou par Internet...

Les projets les plus remarquables sont ceux de:

- **Fort-de-France**: système d'information de l'aérogare passagers du Lamentin; gestion complète du téléaffichage, des banques pour l'enregistrement et l'embarquement; serveur vocal grand public, facturation des redevances aéronautiques...

- **Port Aventura**: système de gestion des ressources humaines (personnel, paie, horaires avec SAP R/3) du nouveau parc de loisirs espagnol.

- **Solvay**: système de gestion du fret maritime (Freight Advisoring and Monitoring Expert System) de l'un des leaders mondiaux de la chimie.

## • **Electricité, eau, gaz:**

Générateur d'une croissance soutenue, en 1995, pour Cap Gemini, ce secteur connaît une profonde mutation, sous les effets de la libéralisation des marchés, de la diversification des opérateurs et de l'internationalisation des activités. En phase de dérégulation, les marchés britannique et scandinave constituent un terrain d'expérimentation permettant à Cap Gemini de préparer des solutions généralisables au monde entier. C'est ainsi que sa filiale suédoise, Cap Programator, a réalisé le noyau applicatif d'un système moderne de gestion de clientèle, enrichi du savoir-faire du Groupe, notamment acquis dans le secteur des télécoms. La disponibilité des systèmes de production et des réseaux de distribution est une autre priorité. La fonction de maintenance (prédictive, préventive, curative) constitue un facteur de compétitivité, à condition d'en optimiser les processus et d'en maîtriser les coûts: la nouvelle génération de systèmes informatiques de maintenance conçue par Cap Gemini, doit gérer les flux d'information entre des unités organisationnelles géographiquement dispersées et offrir des fonctionnalités spécifiques.

Les projets récents portent sur:

- **British Gas:** contrat d'infogérance dans le cadre de la restructuration de British Gas en cinq unités opérationnelles.
- **Stockholm Energy Board:** système de mesure de la consommation et de facturation des clients EIS (Executive Information System).
- **United Gas:** développement de logiciels couvrant l'ensemble des activités commerciales de l'affréteur de gaz britannique (achat, stockage, transport, facturation).

## • **Santé et collectivités:**

La sauvegarde des systèmes publics de santé passe par une informatique moderne. Le Groupe C.G.contribue activement au succès de la modernisation de ce secteur, suivant trois axes principaux: la gestion des hôpitaux , la circulation de l'information entre les différents prestataires, le dossier médical électronique des patients. A ce dernier titre, Cap Gemini est mandaté comme expert dans le cadre d'un projet du G7.

Le groupe participe aux principaux projets suivants:

- **PAYS(« Pay-As-You-Serve »):** nouveau service d'infogérance pour le traitement des tickets de parking reliant électroniquement les localités au Royaume-Uni.
- système d'enregistrement et de traitement informatisés des dossiers pour une centaine de tribunaux suédois.

## • **Télécommunications et médias:**

De 80 millions d'utilisateurs de téléphonie mobile en 1995, ce seront quelques 250 millions d'abonnés qu'il faudra gérer en l'an 2000. Cette explosion se traduit, pour Cap Gemini, par une

## Etude de cas « Cap Gemini »

croissance annuelle de son chiffre d'affaires d'environ 20 %. Déjà fortement engagé dans ce secteur, aux cotés des opérateurs « historiques » (France Télécom, AT&T ... ), Cap Gemini met en oeuvre une stratégie sectorielle transnationale. Les demandes des nouveaux entrants en téléphonie fixe et mobile lui ont ainsi permis de bâtir rapidement des solutions adaptées aux différents types d'opérateurs et de s'imposer comme le leader du secteur en Europe.

Gestion des clients et abonnés, accès aux offres de services, prise en compte des commandes, gestion des équipements, inventaires, taux d'appel, surveillance de la consommation, taxation, facturation ... : pour répondre à ces exigences, Cap Gemini propose aux nouveaux opérateurs de téléphonie une offre de service s'appuyant sur des « **progiciels applicatifs spécialisés** », permettant de mettre en oeuvre l'ensemble des fonctionnalités actuellement requises. Cette démarche structurée a rencontré un vif succès dans le monde entier: Tikiphone en Polynésie ainsi que des opérateurs à Guernesey, en Nouvelle-Calédonie, en Namibie, en Inde, en Lituanie et à Singapour l'ont adoptée. Avec Gemini Consulting, C.G. a par ailleurs conçu "**Telco-in-a-box**" - « véritable concentré de savoir-faire » -, qui permet à un nouvel opérateur, partant de zéro, d'ouvrir rapidement son service au marché ...

*Annexe 2*

## Les stratégies d'innovation

Pour Cap Gemini, innover ne consiste pas seulement à maîtriser les nouvelles technologies de l'information et de la communication (N.T.I.C.), mais surtout à les intégrer le plus rapidement possible dans son offre de services. Cap Gemini s'appuie sur un centre de recherche, Cap Gemini Innovation, qui assure des missions de veille technologique, de validation et d'expérimentation des nouvelles technologies dans des projets pilotes, ainsi que de promotion des innovations au sein du Groupe. Sa stratégie d'innovation repose sur l'exploitation des ressources offertes par les réseaux modernes de communication

### • **Internet:**

Cap Gemini Innovation assure environ le tiers des innovations mises en oeuvre, le reste étant dispersé dans l'ensemble du Groupe. Cet "essaimage" est aujourd'hui facilité par l'utilisation par le Groupe des N.T.I.C.: interconnexion de réseaux à l'échelle mondiale, grâce au développement d'Internet et au World Wide Web (WWW), grâce au travail en groupe (« groupware ») et au partage de l'information (« time sharing »)...

Cap Gemini contrôle une quarantaine de serveurs Web internes, et enregistre plus de 100 000 messages par semaine entre les différentes entités du Groupe. Des bases de données, accessibles par micro-ordinateurs équipés de modems, permettent à n'importe quel collaborateur,

- de correspondre avec un spécialiste basé à l'autre bout du monde pour solliciter son expertise,
- de puiser dans un "Knowledge Server" pour obtenir les références et les spécifications d'un projet similaire,
- de se procurer de la documentation ou des logiciels (« veille interne »).

En matière de diffusion de l'innovation, ces nouvelles techniques de partage de l'information constituent donc un levier essentiel d'avantage concurrentiel.

### • **Inforoute et Intranet:**

L'ouverture, en septembre 1995, de la plate-forme multimédia « Inforoute » (projet retenu par le Ministère de l'industrie dans le cadre de l'expérimentation sur les autoroutes de l'information), illustre la stratégie et les ambitions de Cap Gemini en matière de nouveaux services en ligne multimédias. Actuellement en phase expérimentale, « Inforoute » est une plate-forme « universelle » dotée d'une interface grâce à laquelle l'utilisateur peut accéder à divers services, aussi bien sur le Web que sur les autres grands réseaux existants, notamment Transpac (services Minitel). Fortes de l'expérience réalisée à l'échelle du Groupe, les équipes de Cap Gemini Innovation se sont focalisées sur un autre axe: le développement des « Intranet ». Ces réseaux privés permettent notamment de faire circuler les informations internes à l'entreprise et de communiquer avec les clients, les fournisseurs et les partenaires. Elles intègrent de nouvelles technologies telles que le « multimédia » (création de bases de données multimédias, véritables "catalogues" aux multiples utilisations), la vidéoconférence (la mise en

relation, par écran interposé, de plusieurs interlocuteurs, le « workflow » (automatisation d'échanges électroniques tels que circuits de notes de frais ou de documents de travail).

### *Annexe 3*

## La nouvelle organisation de Cap Gemini

### • Une approche duale:

Le Groupe est structuré en huit grandes unités (« Strategic Business Areas ») comportant en moyenne 3000 collaborateurs. Chaque SBA a une double mission, régionale et sectorielle:

- au niveau régional, en exerçant l'ensemble des services du Groupe sur le territoire géographique qui lui est imparti,
- au niveau sectoriel, en animant le développement de la part de marché mondial que détient le Groupe dans une activité stratégique (services financiers, télécommunications, etc.).

### • Une proximité locale:

Les S.B.A. sont constituées de trois types d'unités opérationnelles:

- « **l'agence** », qui regroupe, sous l'autorité du Directeur d'agence, les fonctions de vente et de production sur un territoire géographique donné;
- la « **M.D.U.** » (« Market Development Unit »), ou unité de vente spécialisée, qui a pour fonctions la commercialisation de services dans une zone spécifique et la promotion de services dans un secteur stratégique; elle dispose des ressources en hommes, logiciels et matériels nécessaires à la prospection, à l'analyse des besoins et à la conclusion des contrats.
- le « **Skill Center** », ou unité de production, qui a pour fonction le développement des projets relatifs aux contrats signés par les M.D.U. ou les agences. Le « Skill Center » est un « centre d'expertise » spécialisé dans un type de service (infogérance, intégration de systèmes, migration ... ), un secteur particulier (opérations bancaires, raffinage, logistique...) ou un domaine d'application (comptabilité financière, analytique ... ).

### • Une offre de services complète:

Structurée autour de trois grands axes, l'offre de services de Cap Gemini permet de répondre de manière évolutive aux besoins des entreprises, aux différentes étapes de la vie de leurs systèmes d'information. Sur un marché informatique mondial estimé à environ 500 milliards de dollars, les services représentent environ 180 milliards, un marché particulièrement hétérogène en matière d'offres, de compétences requises, de métiers des prestataires de services... C'est pourquoi Cap Gemini s'est attaché à rendre son offre à la fois la plus complète et la plus souple possible, afin de proposer des solutions globales adaptées aux multiples exigences de chaque entreprise.

Cette offre intégrée - baptisée « **Systems Transformation** » - se structure autour de trois catégories d'activités, résumées en trois mots-clés: **Plan** (conseil ou « process development »), **Build** (projets informatiques, développement de logiciels, mise en oeuvre de solutions à partir de logiciels standards, intégration de systèmes...) et **Run** (gestion des systèmes d'information,

ou « infogérance »). Elle se présente sous la forme d'un "cycle vertueux", dans lequel chaque client peut trouver les réponses à ses préoccupations immédiates, mais aussi, au fur et à mesure, faire appel aux autres compétences du Groupe pour conduire un processus complet de transformation.

Dans chacun de ces domaines, Cap Gemini a sélectionné les techniques les plus avancées et les « meilleures procédures », définies dans **Perform** (méthodologie aux normes ISO 9000 utilisées par le Groupe) et mises en oeuvre par des équipes de spécialistes recrutés dans le monde entier.

## • **Process Development:**

Le « **Process Development** » regroupe l'offre de conseil du Groupe. Elle dépasse le simple conseil informatique pour intégrer les analyses et les propositions touchant aux processus et à l'organisation même des entreprises, afin d'atteindre ses objectifs: meilleure compétitivité, gains de parts de marché, réduction des coûts et des délais, amélioration de la qualité, intégration de nouveaux services aux clients, etc.

L'alliance des compétences de Cap Gemini et de sa filiale, Gemini Consulting, confère à l'offre « Process Development » une expérience et un savoir-faire permettant de répondre à une grande diversité de situations. Au-delà de l'excellence technique, ces interventions sont reconnues pour la qualité de leur volet « ressources humaines », c'est-à-dire leur capacité à impliquer et à mobiliser l'ensemble des équipes concernées par le processus de changement.

« **L'innovative systems development** » (**I.S.D.**) porte sur la mise en oeuvre des projets. Il inclut le développement d'applications, l'intégration de systèmes, la migration d'une architecture-système à une autre et la personnalisation de solutions à partir de logiciels tels que SAP, Oracle, BPCS, Triton, PeopleSoft, etc... Ces interventions incluent le paramétrage, l'adaptation, l'intégration des systèmes et la prise en compte des effets induits sur les métiers de l'entreprise. A ces prestations s'ajoutent la mise en place des matériels et des procédures, la formation des utilisateurs, l'évaluation des avantages obtenus... Appuyée sur plus de 25 ans d'expérience, « l'offre ISD » se caractérise par l'utilisation de nouvelles approches plus conviviales pour les utilisateurs. En matière d'architecture-système, la généralisation du modèle client/serveur s'impose aujourd'hui comme la référence grâce à ses capacités de partage des données, et surtout à sa flexibilité, permettant un développement sur mesure d'applications. Avec le recours aux techniques telles que le développement rapide (« RAD »), séquentiel (« time-boxing »), ou incrémentiel (« IAD »), l'utilisateur se trouve au coeur du développement. Ces nouvelles méthodes, qui impliquent les utilisateurs à chaque étape, procurent un gain de temps appréciable (on peut progresser, même si une partie des options définitives n'a pas été arrêtée) et permettent de supprimer les principales sources d'insatisfaction des clients: non respect des délais, mauvaise compréhension du besoin réel, inadéquation du produit final...

## • **Infogérance:**

Plus l'informatique devient simple pour l'utilisateur, plus elle devient complexe à gérer et génératrice de coûts. Pour les applications complexes, 75 % des investissements sont réalisés non pas lors de la phase de mise en oeuvre initiale, mais au cours de la vie de l'application. Or,

estime le cabinet britannique Leinz and Swanson, « près de la moitié de l'activité consacrée à la maintenance ne présente pas d'intérêt réel pour l'entreprise ». C'est pourquoi de plus en plus d'entreprises et d'administrations confient à des prestataires extérieurs tout ou partie des ressources nécessaires au fonctionnement et, souvent, à l'évolution de leurs systèmes d'information: maintenance et gestion des matériels, réseaux, applications, des équipes. C'est « **l'infogérance** ».

L'offre d'infogérance de Cap Gemini se caractérise pas sa souplesse. Elle s'étend de la maintenance corrective d'une application à la prise en charge totale des systèmes d'information et des équipes informatiques; les contrats peuvent évoluer à tout moment selon les besoins du client. Le « **Service Level Agreement** » lui permet, par exemple, de choisir le niveau de service souhaité (priorités, délais d'intervention, disponibilité, etc.) et d'en mesurer en permanence la bonne exécution, grâce a des indicateurs de performances. Cette offre se décompose en trois grandes familles:

- l'offre « **Applications Management** » (A.M.) couvre l'ensemble des services proposés pour la gestion des applications: maintenance, amélioration et évolution, administration du service et support utilisateur.
- l'offre « **Distributed Computing Services** » (D.C.S.) regroupe les services de gestion des systèmes distribués. Elle peut comprendre la gestion et la maintenance du parc de machines et des réseaux, la mise en place d'un centre-support pour les utilisateurs, la prise en charge de leur formation, l'étude et la réalisation des évolutions du système. D.C.S. s'applique aussi bien aux parcs de postes de travail essentiellement bureautiques qu'aux réseaux supportant des applications en modèle client/serveur.
- l'offre « **Central Computing Services** » (C.C.S.) couvre la prise en charge et l'optimisation des systèmes centralisés basés sur des « mainframes », qu'ils soient gérés sur site ou dans l'un des centres de Cap Gemini.

## • **Le conseil en management: Gemini Consulting**

Dans le domaine du conseil en management, l'année 1995 a été celle d'une profonde et rapide évolution. Le « **business reengineering** » n'est plus suffisant pour garantir un avantage compétitif: la croissance et la rentabilité d'une entreprise dépendent d'un repositionnement sur le marché, d'une revitalisation de l'offre, de la définition du « sens de l'urgence » dans les organisations et d'un renouvellement des compétences individuelles et collectives. Cette évolution a donné naissance à de nouvelles tendances d'achat en matière de conseil. Alors que sur de nombreux marchés, la demande pour des restructurations en profondeur reste forte, aux Etats-Unis, les grandes entreprises n'attendent plus seulement des projets de « reengineering »; elles attendent également une assistance en matière de réorientations stratégiques, destinées à redéfinir leurs activités et à ouvrir de nouveaux marchés. Pour ce type de transformation, les interventions de conseil doivent être plus pointues et se concentrer sur un aspect spécifique de l'activité, d'une fonction ou d'une unité de l'entreprise. Par ailleurs, la technologie, et plus particulièrement, la technologie de l'information apparait comme le moteur de l'innovation par un changement des « règles du jeu » d'un métier. Ce programme, baptisé « **Convergence** », a permis de conquérir de nouveaux marchés en combinant les offres de services respectives de G.C. et de C.G.

C.G. se présente donc comme un groupe puissant, de par la diversité de ses activités, son avance technologique, ses capacités à innover ou à se réorganiser rapidement, les compétences des ses acteurs et de ses partenaires, notamment celles de Gémini Consulting.

*Annexe 4*

## **Les stratégies d'alliance**

### **• Les relations avec France Télécom:**

Les relations avec France Télécom constituent un sujet sensible pour Cap Gemini. En effet, France Télécom - principal client de CGS avec près de 800 millions de francs de commandes par an, soit 6 % des ventes globales de la SSII - est un élément important de l'avenir du groupe. Le dossier est devenu stratégique en juillet 1991 lorsque Daimler Benz a acquis 34 % de Sogeti - pour un montant d'environ 3 milliards de francs- avec la possibilité d'acquérir la majorité en 1995. France Télécom a craint la prise de contrôle d'un des fleurons de la « high-tech » française par le premier groupe allemand. L'opérateur public considère en effet les logiciels comme un des sanctuaires technologiques nationaux, la fourniture de services de plus en plus intelligents étant un critère déterminant de différenciation.

France Télécom cherche donc à nouer des partenariats à long terme avec plusieurs sociétés de service informatique regroupées dans le holding ETLIS. L'opérateur national a ainsi pris une participation dans le capital de Sema Group, afin de « faire contrepoids » à son fournisseur Cap Gemini. L'équilibre des forces est instable car Cap Gemini possédait alors 28 % de Sema Group. L'entrée de France Télécom dans C.G.S a fait l'objet de négociations, qui n'ont jusqu'à présent pas abouti.

Les discussions ont échoué notamment sur le prix demandé par CG (1 milliard de francs) jugé alors beaucoup trop élevé, et sur les intentions de Daimler-Benz: Deutsche Télécom, allié de France Télécom, voulait obtenir des assurances formelles que le groupe industriel allemand ne devienne pas son concurrent direct dans les télécommunications, notamment dans les réseaux d'entreprise, les communications mobiles et plus généralement sur les nouveaux services téléphoniques. France Télécom a donné la priorité à son alliance avec l'opérateur allemand. Il n'est toutefois pas exclu de voir la création de sociétés communes entre CG et France Télécom, comme ce dernier l'a fait avec Sema Group. Le "facilities management" pourrait être l'un des secteurs prioritaires.

### **• Le désengagement de CGS dans Sema Group:**

Après une relation qui a duré près de sept ans, Cap Gemini s'est désengagé du capital de la SSII franco-britannique Sema Group en 1995 et a cédé la participation de 27,6% qu'il y détenait, ( en réalisant une plus-value avant impôts de 62 millions de francs), à plusieurs investisseurs institutionnels, pour la plupart britanniques, dont certains considérés comme des partenaires de Sema Group. Il s'agit d'une dizaine de fonds de pension anglo-saxons -parmi lesquels figurent Mercury ou Morgan Grenfell; chaque participation se situe dans une fourchette de 1 % à 5 %.

Cette opération modifie de façon substantielle le champ stratégique de la firme: « *Si nous allons disposer de beaucoup plus de latitude, nous devrons également faire face à de nouvelles*

*contraintes d'ordre boursier. Mais c'est une ère nouvelle qui s'ouvre pour nous* », commente William Bitan, le directeur financier de Sema Group. France Télécom, qui, avec Paribas, détenait 40,7 % du capital de la SSII, a également vu dans l'opération une opportunité de développement du partenariat.

### • La vente de Cisi:

Depuis 1987, Cap Gemini Sogeti détenait 36% du capital de la SSII, filiale à 64% de CEA Industrie. En 1994 et 1995, la CISI a accumulé de lourdes pertes, accusées au niveau de C.G.S. par l'amortissement des survaleurs. En 1996, les deux groupes ont décidé de céder leurs participations dans la Cisi au prix de moins-values comptables.

Ces diverses cessions ont contribué au désendettement du groupe C.G. Un analyste commentait en 1996: *« quand on doit supporter quelque 3 milliards de francs de dettes et que l'on a l'occasion de pouvoir ramener son taux d'endettement autour de 30 %, cela ne se refuse pas »*. *« Il ne faut pas se tromper d'ennemi. Les Américains sont passés à l'action »*, déclarait alors un dirigeant du groupe en pointant du doigt des groupes comme EDS et A.Andersen.

Ces opérations ont également contribué au redressement du cours boursier de C.G. La composante boursière a de toute évidence pesé lourd dans les décisions de Serge Kampf, président de CG, et de Michel Jalabert, vice-président directeur général: *« La notion financière est essentielle. Le titre s'est apprécié au cours des neuf derniers mois. Et ce qui n'était pas valable il y a six mois l'est aujourd'hui »*.

Sans rejeter l'idée de créer un bloc européen face aux groupes américains, M. Jalabert retient plutôt l'image de *« coopérations ponctuelles, à l'occasion de grands projets internationaux. Les synergies existent, notamment dans le domaine de la défense. Il reste à les concrétiser »*.

### • Le retrait de Debis du capital de C.G.:

L'entrée de Debis (filiale de Daimler-Benz) en 1991, à hauteur de 34 %, dans Sogeti (holding de contrôle de Cap Gemini Sogeti), a pesé lourdement dans ses comptes. En 1994, Manfred Gentz, son Président, estimait qu'elle avait grevé le résultat de Debis (amortissement des survaleurs compris) de 69 millions de marks (un peu plus de 245 millions de francs), déclarant: *« Il y a certes un développement positif de la coopération entre les deux sociétés, mais Cap Gemini Sogeti présente un certain nombre de faiblesses d'un point de vue financier et économique, qui justifient les hésitations de Debis »*. L'investissement a toujours été très critiqué dans le groupe. La direction de Debis avait jusqu'au 31 janvier 1996 pour prendre une décision.

En 1995, le groupe Daimler-Benz a dévoilé ses ambitions dans le multimédia, où Debis espère se redéployer afin de réduire la part des services financiers (pour l'automobile essentiellement) dans son chiffre d'affaires. sa stratégie passe par la fourniture de logiciels entre opérateurs et consommateurs, et entre opérateurs et fabricants de programmes. Dans son activité « marketing et promotion » (agence de publicité, organisateur de salon ... ), gérée par sa filiale « Marketing Services », son chiffre d'affaires doit dépasser l'objectif du milliard de

marks et se développer grâce à un réseau d'alliances européennes. Le responsable de l'activité vise 3,5 à 4 milliards de marks de ventes à l'horizon 1998. L'objectif est de signer des alliances avec des agences de publicité au Royaume-Uni, au Benelux, en France et en Espagne.

En juin 1997, Debis a décidé de reclasser ses titres dans le holding C.G. auprès d'investisseurs internationaux. L'opération, organisée par la banque Goldman Sachs - lancée sous la forme d'un emprunt « échangeable »<sup>9</sup> - a porté sur plus de 1,3 milliard de deutsche marks. Les arguments avancés par la direction de Debis et les observateurs ont été les suivants:

- la distance entre le métier de Cap Gémini et celui de Debis;
- l'impossibilité pour Cap Gémini et Debis de se développer aux Etats-Unis, étant indirectement contrôlés par une banque ( la Deutsche Bank);
- le projet de Debis de contrôler la S.S.I.I. hollandaise Rocate, sans associer C.G. à l'opération.

---

<sup>9</sup> les obligations garanties par Daimler Benz, sont échangeables, avant le 1er janvier 2002, contre des actions Cap Gemini.

*Annexe 5*

## **La restructuration du capital de Cap Gemini Les performances boursières**

### **• Le mécanisme de la fusion:**

En 1996, la direction du groupe a opéré une vaste reorganisation des structures financières du groupe, grâce à la fusion de trois sociétés:

- La société **Cap Gemini Sogeti** - société absorbante et bénéficiaire des apports - est alors une société anonyme, dont le capital s'élevait au 31 décembre 1995 à 2 122 929 120 francs, divisé en 53 073 228 actions de 40 francs de nominal, entièrement libérées. Les actions sont inscrites au marché à règlement mensuel de la cote officielle de la Bourse de Paris.
- La société **Sogeti** - société absorbée - est une société anonyme, dont le capital s'élevait au 31 décembre 1995 à 769 132 600 francs, divisé en 7 691 326 actions nominatives de 100 francs de nominal entièrement libérées. Elle détenait, avec la société C.F.G.P - sa filiale à 99,9% - 61,48 % du capital de Cap Gemini Sogeti et 70,94 % des droits de vote.
- La société **Skip** - également absorbée - est une société anonyme dont le capital s'élevait à 274 000 000 francs, divisé en 2 740 000 actions nominatives au nominal de 100 francs entièrement libérées. La société Skip était contrôlée par M. Serge Kampf et sa famille et détenait au 31 décembre 1995, 45,09 % du capital et des droits de vote de la société Sogeti; M. Serge Kampf et sa famille en détenant pour leur part 7,28 %.

La fusion avait pour objectif de « **réunir dans une même communauté d'intérêts les activités consulting et services informatiques** ». Cette opération a été précédée par une augmentation de capital de la société Sogeti d'un montant de 2,1 milliards de francs, permettant de mener à son terme la transition qu'il est nécessaire de ménager entre une entreprise créée et contrôlée par une personne physique et une société plus fortement capitalisée, adossée à des partenaires industriels puissants, réunissant l'ensemble des compétences (consultants et informaticiens), nécessaires à la satisfaction des besoins exprimés par ses clients et capables de tenir son rang dans la compétition mondiale engagée avec ses concurrents américains.

Debis, la filiale service de Daimler-Benz, qui avait pris 34 % du capital de Sogeti SA le 23 juillet 1991 pour 3,4 milliards de francs, avait une option valable jusqu'au 31 janvier 1996 pour devenir majoritaire. Le groupe allemand a choisi finalement le statu quo et a acquis 24,9 % d'une nouvelle entité cotée en Bourse qui coiffera toutes les activités de la SSII et de Gemini Consulting.

Le tour de table de la nouvelle société est composé de Serge Kampf et du management qui détiennent 20 % de la Compagnie Générale d'industrie (CGIP) et de Debis ( avec chacun 24,9 %); 20 % sont détenus par les petits actionnaires et les 10 % restants sont contrôlés par des investisseurs institutionnels. Le nouveau holding est doté d'un directoire. Serge Kampf en assume la présidence jusqu'au 31 décembre 1999. Il dispose d'un conseil de surveillance présidé par Klaus Mangold, le président de Debis, assisté d'Emest-Antoine Seillière, président de la CGIP.

*« Il est de l'intérêt de l'industrie européenne de ne pas se retrouver seule face à un oligopole américain ». Il s'agit d'atteindre 4 milliards de dollars à la fin de la décennie. La nouvelle constellation qui, selon Emest-Antoine Seillière, comporte trois avantages pour le groupe: "Rénovation de sa stratégie par la réunion des services informatiques et du conseil; simplification des structures; passage à une direction duale, mieux adaptée."*

En 1996, **Cap Gemini Sogeti** a adopté la dénomination sociale de **Cap Gemini**. La fusion-absorption, qui avait conduit CGS SA à intégrer Sogeti et Skip pour contrôler à la fois les sociétés du groupe CGS et l'ensemble Gemini Consulting, s'est également traduite par un changement de dénomination sociale.

- **Les performances boursières:**

Le titre Cap Gemini est entré au CAC 40 de la Bourse de Paris en mars 1998, après s'être apprécié de 96,7% en 1996 et de 30% au 1er trimestre de 1998. Le 5 mars 1998, la direction de Cap Gemini a lancé une augmentation de capital de 3,75 milliards de F (6,8 millions d'actions nouvelles au prix de 550 F), afin de renforcer la capacité du groupe à mener une stratégie offensive sur un marché mondial en forte croissance, notamment en Allemagne et aux Etats-Unis.

## Annexe 6

**Les chiffres-clés**

- **Classement des SSII (1996):**

Les classements des prestataires informatiques (SSII et éditeurs de logiciels) s'établissent comme suit en 1996 sur les grands marchés occidentaux<sup>10</sup>:

<i>marchés</i> <i>rangs</i>	<i>mondial</i>	<i>européen</i>	<i>français</i> <sup>11</sup>
- I.B.M. (EU)	1	1	9
- CGS (F)	4	2	1
- E.D.S. (EU)	3	3	3
- Microsoft (EU)	7	4	5
- S.N.I. (RFA)		5	
- Oracle (EU)		6	
- Computer SC (EU)	5	7	
- Andersen (EU)	2	8	15
- SAP (RFA)		9	
- Debis (RFA)		10	

- **Evolution du portefeuille d'activités de Cap Gemini:**

Le projet « Génésis » de CGS, lancé au début de 1992, a eu pour objet d'adapter l'offre de la société à l'évolution de la demande du marché. Ses objectifs étaient les suivants:

<i>activités</i>	<i>% 1989</i> <sup>12</sup>	<i>% 1993</i>	<i>% objectif 1997</i>
délégation de personnel	55	30	20
FM	5	20	40
logiciels	15	15	10
progiciels	0	7,5	10
intégration systèmes	15	15	15
conseil&formation	10	12,5	5

**Principales données comptables consolidées de Cap Gemini:**

	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997
ventes *	4	6	8	10	11	10	10	10	12	15	20
résultat**	280	402	525	623	559	-80	-429	-95	52	280	762
effectif***	10,6	12,3	17,5	18,9	22,0	21,8	21,0	21,0	21,0	21,0	22,0

<sup>10</sup> source P. Audoin Conseil

<sup>11</sup> autres opérateurs: Sligos (2e), Axime (4e), GSI (6e), Sema (8e), Telesystemes (7e), Axone (9e), CISI (14e)

<sup>12</sup> en % du chiffre d'affaires total

\* en milliards de francs (arrondis) \*\* en millions de francs \*\*\* en milliers ( au 31 décembre)

L'endettement net du groupe a été ramené de 3 à 1,6 milliards de F entre la fin de 1996 et la fin de 1997.

## Etude de cas « Cap Gemini »

### *Note pédagogique*

#### **1/ Problématique du cas :**

L'étude du cas « Cap Gemini » soulève la problématique de la première Société européenne de Services et d'Ingénierie Informatiques (SSII), confrontée à une profonde mutation de son environnement technologique: globalisation des activités de ses clients, émergence de nouveaux modes de management, développement de Nouvelles Techniques d'Information et de Communication (NTIC), durcissement de la concurrence américaine... Le cas présente les multiples dimensions de la réorientation stratégique et de la réorganisation du groupe.

#### **2/ Publics visés :**

Ce cas est particulièrement destiné aux :

- étudiants de politique générale d'entreprise, d'ingénierie de projet, de marketing international et de systèmes d'information,
- cadres d'entreprises de tous niveaux, notamment des secteurs du conseil et de l'informatique.

Le dossier comporte trois parties distinctes :

- une note de synthèse,
- six annexes présentant les stratégies de métiers, d'innovation et d'alliance de CG, puis les processus de réorganisation et de restructuration financière du groupe, et enfin, ses chiffres-clés depuis 1987,
- une note pédagogique.

#### **3/ Objectifs pédagogiques :**

L'étude de cas couvre les fonctions de diagnostic, de prise de décision et d'opérationnalisation de stratégies technologiques et d'internationalisation. L'étude vise cinq objectifs prioritaires :

- maîtriser les techniques de segmentation stratégique (notions de métier, domaine d'activité stratégique, compétence ...),
- positionner un portefeuille d'activités stratégiques,
- analyser le processus de réorganisation structurelle et financière d'un SSII,
- acquérir les bases des N.T.I.C.

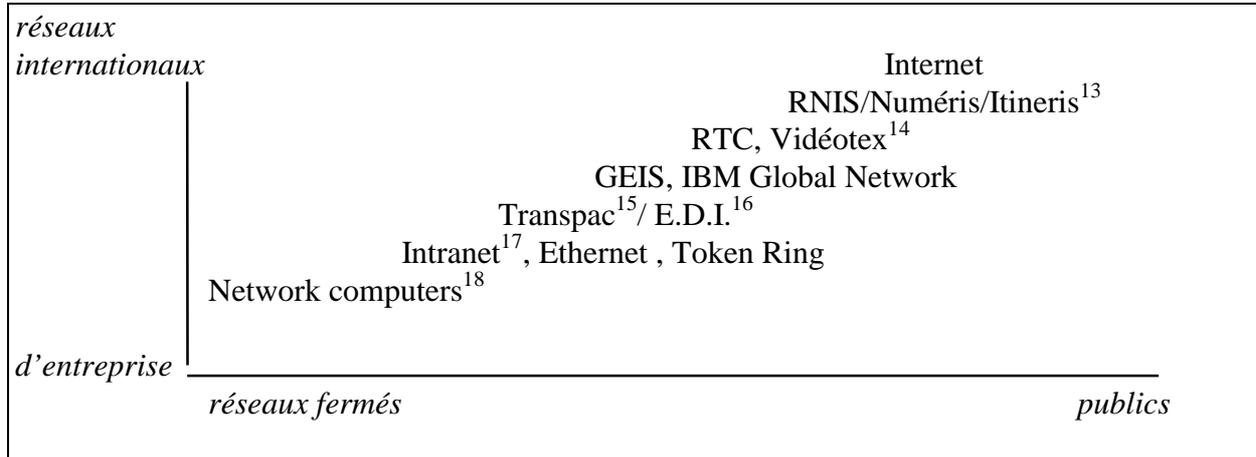
#### **4/ Traitement du cas :**

Les réponses aux questions suggérées requièrent la maîtrise des concepts, méthodes et outils de diagnostic et de prise de décision à l'international, et notamment,

- des systèmes d'information et de communication de l'entreprise,
- des techniques de segmentation stratégique,
- des méthodes de diagnostic interne,
- des stratégies-types, notamment technologiques, d'alliance et de développement international.

- des concepts de base des théories des organisations.

**1 //Rappels sur les Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication (NTIC):**



- **Systèmes de « Groupware » ( « travail en groupe à distance»):**

( d'après Reix, 1995)

<i>même espace même lieu</i>	collecticiels <sup>19</sup> salles de décision <sup>21</sup>  conférences téléphone <sup>23</sup> audioconférences <sup>24</sup> visio-conférences <sup>25</sup>	messagerie électronique <sup>20</sup> collecticiels coopératifs <sup>22</sup>  collecticiels coopératifs
----------------------------------	---	---

<sup>13</sup> Liaisons multimédias

<sup>14</sup> Réseau public de transmission de textes

<sup>15</sup> Echange à grands débits de données entre ordinateurs

<sup>16</sup> Echange de Données Informatisées, permettant des transactions, des interrogations de B.D.D. ou du travail coopératif

<sup>17</sup> Réseaux fermés de terminaux actifs émulsés par des logiciels (Intranet ware, Ethernet, Novell, Wangnet, Token Ring...)

<sup>18</sup> Réseaux fermés de terminaux passifs connectés à des serveurs

<sup>19</sup> Logiciels de groupware: agendas, aides à la génération d'idées, classement, traitement de texte, multi-utilisations, vote, questionnaires, lecteur de fichiers, dictionnaires...

<sup>20</sup> Echange électronique de messages en mode asynchrone

<sup>21</sup> Locaux équipés de stations de travail connectées aux réseaux d'information

<sup>22</sup> Collecticiels variés: gestion électronique de documents (GED), gestion de flux de circulation de documents (« workflow »)

<sup>23</sup> Echange téléphonique simultanée entre 20 personnes maximum

<sup>24</sup> Echange par téléphone et par télécopie

<sup>25</sup> Transmission d'images et de sons

vidéotransmissions <sup>26</sup>		
lieux différents	_____	_____
temps	même moment	moments différents

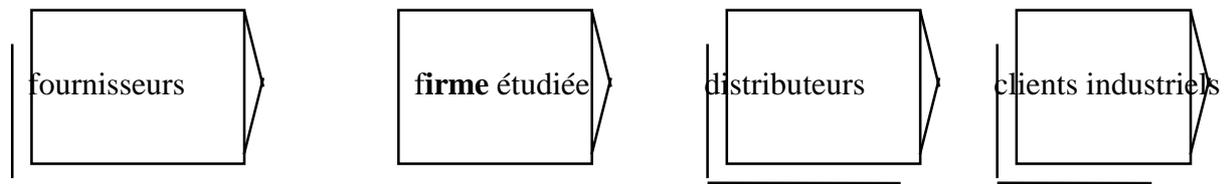
- **Les systèmes d'information dans la « chaîne de valeur » de l'entreprise ( selon Porter):**

Identification des forces (« **avantages distinctifs** ») et des faiblesses de l'entreprise face à ses principaux concurrents, au travers de sa « **chaîne de valeur** »:

**principales technologies clés de la « chaîne de valeur »:**

<b>infrastructures:</b> SI , NTIC, bureautique <b>gestion des ressources humaines:</b> SI <b>gestion des ressources technologiques:</b> systèmes d'intelligence économique <b>approvisionnement:</b> systèmes d'exploitation, SIAD, systèmes Qualité			
<b>logistiques interne et externe</b> systèmes logistiques systèmes Qualité SI, NTIC	<b>production</b> systèmes de : - veille - process control - gestion systèmes Qualité -SIAD	<b>distribution</b> systèmes logistiques SI, NTIC	<b>SAV</b> systèmes Qualité SI

- **SI:** systèmes d'information de gestion
- **NTIC:** nouvelles technologies de l'information et de la communication
- **SIAD:** systèmes d'information et d'aide à la décision
- **forces:** procédés et produits innovants, effets de dimension et d'apprentissage, flexibilité, qualité, image...
- **faiblesses:** procédés et produits standard, rigidité, climat social...
- **chaîne de valeur** intégrée dans le **système de valeur** de la filière:



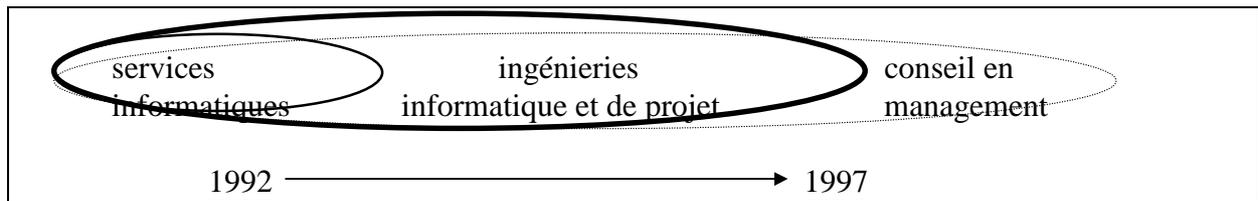
degré d'intégration du **système de valeur** fonction de la relation « client-fournisseur »:  
**concurrence** (« **marché** ») ou **coopération** (« **réseau** »)

<sup>26</sup> Transmission images-sons avec retour sons

**2/ Segmentation du champ stratégique de Cap Gemini:**



- Evolution des « métiers » (bases stratégiques):

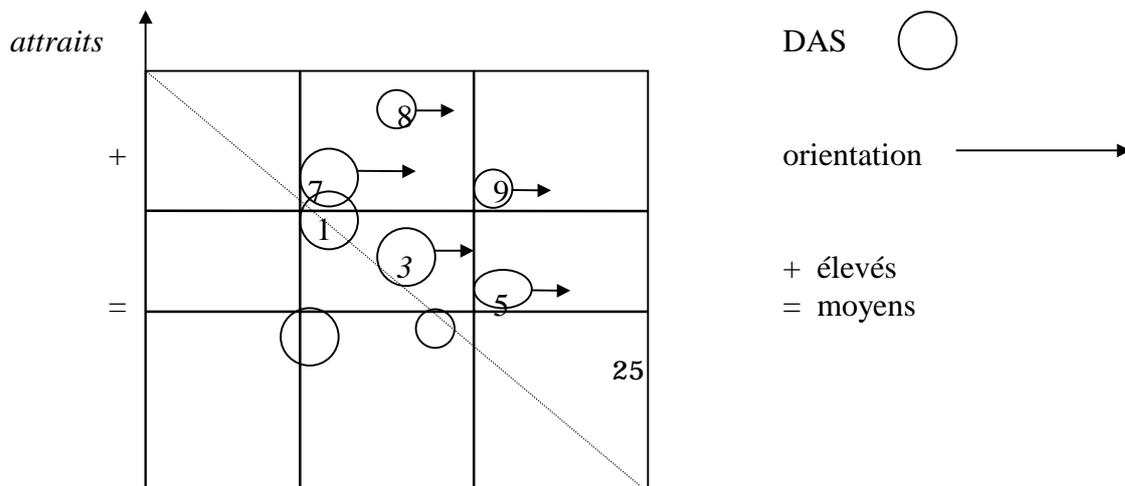


- évolution des « segments » (D.A.S.) stratégiques (ou SBA, Strategic Business Areas »):

D.A.S. par « fonctions-compétences »: (approche linéaire)	D.A.S. par « secteurs d'activité-compétences »: (approche matricielle)
a- délégation de personnel	1- finance
b- infogérance	2- industries manufacturières
c- logiciels, progiciels	3- administrations, services publics
d- intégration de systèmes	4- commerce et distribution
e- conseil, formation...	5- industries de process
	6- transports, voyages, tourisme
	7- électricité, eau, gaz,
	8- santé, collectivités
	9- télécommunications et médias

**3/ évolution du positionnement concurrentiel de Cap Gemini:**

- identification des « profils d'attraits des DAS-atouts de C.G. », avec pondération des critères de marché (taille, dynamique), de maîtrise des technologies de l'information et de la communication, et de synergie entre services informatiques et conseil en organisation.
- construction d'une « matrice de Mac Kinsey »:

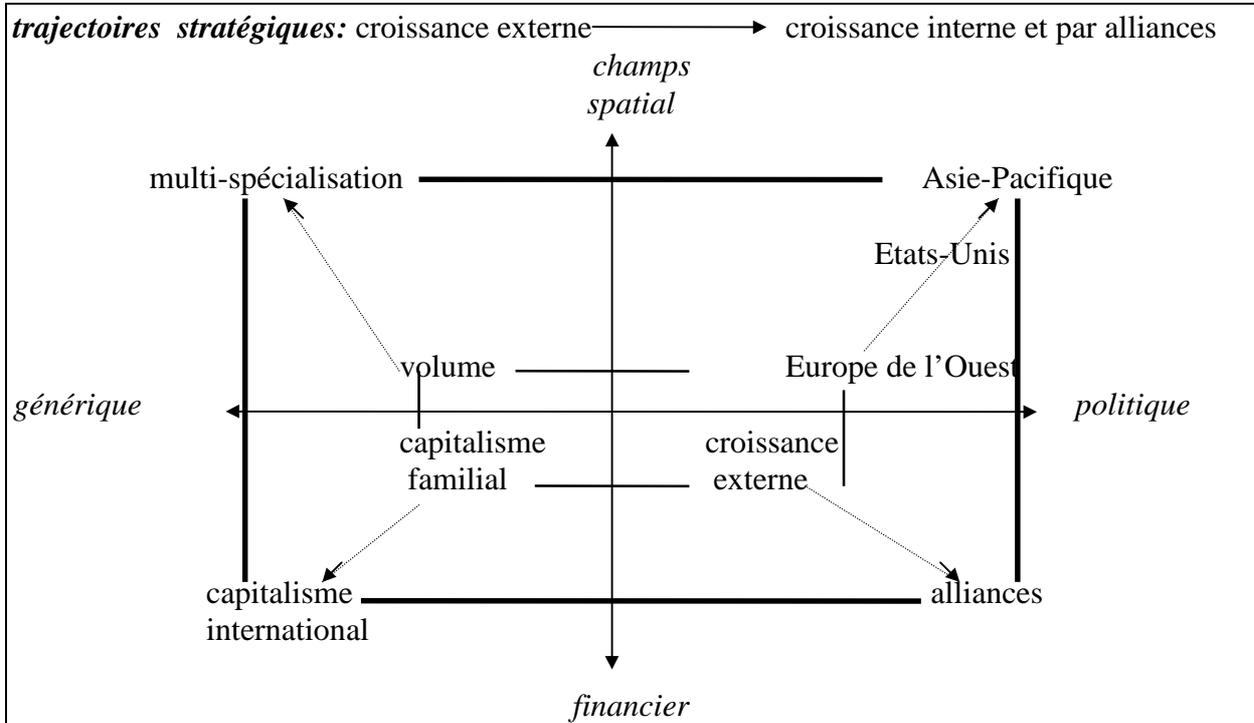


2

4

- faibles

4/ réorientations stratégiques du groupe Cap Gemini :



En raison de leurs multiples dimensions, les nouvelles trajectoires de CG peuvent être caractérisées à l'aide de typologies variées. L'approche multicritères la plus adaptée doit mettre en évidence les **interactions** entre les différents champs stratégiques suivants: **générique** (au sens de Porter), **spatial**, **politique**, **financier**. Les deux premiers contribuent à mettre en lumière la migration d'une stratégie de volume vers une stratégie de multispécialisation. Le second et le troisième permettent de hiérarchiser les zones-cibles prioritaires (Europe de l'Ouest, notamment Allemagne, Etats-Unis, puis Asie-Pacifique). Le troisième et le quatrième montrent l'évolution d'une stratégie de croissance externe vers une stratégie d'alliance. Le quatrième et le premier permettent d'identifier le passage d'un système de capitalisme familial à une structure ouverte de capitalisme international. Cg est ainsi passé de 1992 à 1998 d'un **système logique** de niveau 1 ( ) à un **système** de niveau 2 ( ).

5/ Processus de réorganisation du groupe: Processus simultanés de:

<b>Redressement:</b>	<b>Redéploiement:</b>
• « down sizing » (plan social)	- création de Gemini Consulting
• cession des actifs improductifs (CISI, SEMA...)	-programme « Genesis »
	-stimulation de l'innovation

## Etude de cas « Cap Gemini »

- recherche de partenaires  
(France Telecom, Debis, CGIP...)  
(création de SBA...)
- -redéfinition de l'offre  
(« system transformation »)