



**Améliorer durablement
la performance des organisations SI
par le Lean Management**

Just Lean IT.

BeLean[®] l'offre Lean Management de Capgemini Consulting





« On s'est rendu compte que sur 3 mois de version, seuls 22 jours étaient passés à réellement développer la version. »

« Pendant les phases de recette, on attend parfois jusqu'à 2 ou 3 mois avant que l'utilisateur ne réagisse ! »

« J'ai toujours trois ou quatre tickets à traiter à la fois et plusieurs collègues qui me sollicitent pour les aider. C'est très difficile de se concentrer. »

« Où en est notre équipe en Inde ? Aucune idée, c'est une vraie boîte noire ! »

« Je travaille constamment en mode 'rush', c'est toujours la crise ! »

« Pour un ticket traité en 100 jours de délai, le temps de travail ne sera réellement que de 14 jours. »

« Le périmètre des versions change encore quand on développe, voire quand on teste... »

« On fait régulièrement face à des creux de charge qu'on ne sait pas anticiper. »

« Le seul objectif qu'on me fixe est de réduire mes coûts ; pour autant, les utilisateurs n'admettraient pas une qualité détériorée ou un périmètre réduit par rapport à leurs demandes. »



Ces propos tenus dans de nombreuses DSI peuvent trouver des réponses dans une démarche de Lean Management. En effet, face aux difficultés opérationnelles et aux défis de la DSI, le Lean Management répond par l'élimination des activités à non valeur ajoutée, telles que définies par le client. Cette démarche s'accompagne d'une implication forte de l'ensemble des collaborateurs qui permet d'installer une dynamique d'amélioration durable et continue.

Inventé dans les années 1950 sur les chaînes de production et les ateliers de conception de Toyota, le Lean Management s'est depuis étendu au secteur des services (back-offices bancaires, accueil des usagers dans l'administration, hôpitaux, ...). Il touche désormais l'ensemble des processus de l'entreprise, et ceux de la DSI ne font pas exception, dans un contexte où réduction du time-to-market, valeur ajoutée et excellence opérationnelle doivent cohabiter avec nouveaux défis technologiques et réduction des coûts.

S'il est vrai qu'il a surtout été mis en œuvre sur les activités de gestion et d'évolution du patrimoine applicatif, le Lean IT fait également sens sur les aspects infrastructures de la DSI. De la même façon que le Lean Management est appliqué dans l'industrie à la conception et la production, le Lean IT peut être mis en pratique dans les activités de maintenance, de support, de développement applicatif ou technique.

Le Lean Management appliqué à l'IT

Appliqué à l'IT, le Lean Management vise aussi à améliorer la valeur délivrée au client et sa satisfaction tout en augmentant l'efficacité opérationnelle. Il procède par l'élimination systématique et sans relâche des sources de perte de productivité : variabilité, rigidité, gaspillages.

Le Lean Management est avant tout une affaire de terrain. Il s'agit d'y développer un management exemplaire en challengeant les vérités affichées, en promouvant le travail en équipe, en étant à l'écoute des difficultés et des irritants de ses collaborateurs. Le Lean Management est un état d'esprit qui favorise la mobilisation et l'engagement de l'ensemble des acteurs autour d'un objectif de progrès permanent compris et partagé. Passer dans un mode Lean Management est donc une réelle problématique de transformation d'entreprise.

VARIABILITÉ

- **Variabilité de la demande :** irrégularité de la demande client dans le temps
- **Variabilité des compétences :** perte dans la courbe d'expérience (nouvelles embauches, nouveaux projets, nouvelles technologies, ...)
- **Variabilité de l'efficacité individuelle :** différence de temps demandée par un développeur pour exécuter des tâches de même complexité

RIGIDITÉ

- **Taille figée des équipes** entraînant une incapacité à s'ajuster à la variabilité de la demande
- **Taille figée des batches** et des versions conduisant à des temps d'attente
- **Développement en multi-sites** (modèle distribué, off-shore, ...) limitant le potentiel d'optimisation

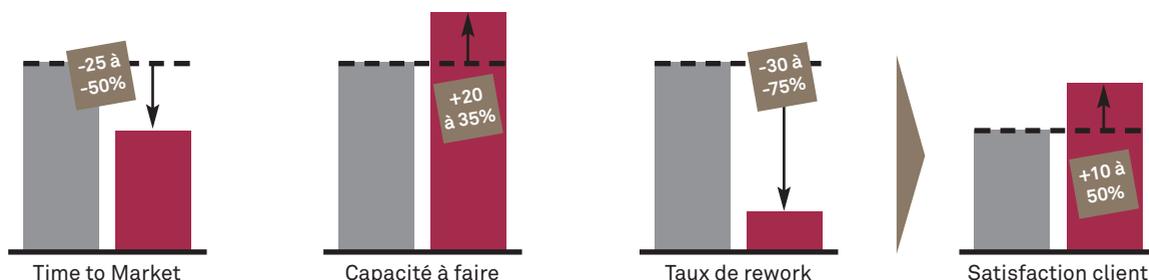
GASPILLAGES

1. **Temps d'attente :** délai d'obtention des spécifications pour développer, ou du code pour tester
2. **Surproduction :** production de documents / fonctionnalités non demandés par le client
3. **Non qualité :** manque de contrôle en amont sur la qualité de production (re-work)
4. **Mouvements inutiles :** interruptions de l'activité impliquant une réadaptation intellectuelle systématique
5. **Opérations inutiles :** activités non axées sur la valeur pour le client
6. **Déplacement :** changement intempestif de plateformes pour les tests ou l'intégration
7. **En-cours :** requêtes non traitées et créant des stocks de tâches à traiter

L'application du Lean Management dans l'industrie des services, et en particulier à l'IT, a révélé un **huitième gaspillage, la mauvaise utilisation du potentiel humain :** mauvaise allocation des ressources (sous-qualification, surqualification technique et / ou fonctionnelle)

Des gains rapides, significatifs et durables

Le Lean Management n'est pas une démarche de compromis. En entreprenant sa mise en œuvre, l'organisation SI améliore de nombreuses dimensions à la fois. Cela conduit à des gains significatifs, notamment lorsqu'une telle démarche est menée pour la première fois.



Enclencher le cercle vertueux de l'amélioration continue

Tirer les flux

Un des principes fondateurs du Lean Management qui permet d'améliorer à la fois la qualité et le Time to Market est celui de la réduction et de la maîtrise du niveau de travail en cours (code en cours de développement, études / spécifications en cours, code à tester, ...) en tirant les flux par la demande client. C'est le système Kanban. À l'origine, ce terme japonais signifie « fiche » ou « étiquette ». Il s'agit d'une méthode de dimensionnement et de gestion de la production par le niveau d'encours pour assurer un flux tiré et continu. Elle est basée sur un management visuel (un encours étant représenté par une fiche). Elle permet de :

- Limiter la charge allouée à une équipe à sa capacité à faire
- Focaliser les efforts des développeurs sur un niveau soutenable d'activité
- Faire apparaître les problèmes (sans les « noyer » dans des stocks de travail en cours) pour les adresser rapidement
- Adopter une approche itérative et ainsi augmenter la fréquence de livraison au client (délivrer fréquemment du code de qualité permet d'augmenter la crédibilité envers le client).

« Make IT visible »

Rendre le delivery tangible, visuel permet de s'assurer que la bonne information et les priorités sont partagées à tout moment et par tous, équipes opérationnelles et management. Une solution consiste à afficher dans l'open-space un tableau mis à jour à minima à une fréquence quotidienne. Il permet de visualiser le flux de delivery, les tâches en cours et par étape, les goulots d'étranglement, les problèmes de qualité, et le niveau d'avancement par rapport aux engagements pris sur les échéances. Formidables outils de pilotage, l'affichage des indicateurs de performance et le partage de la matrice des compétences des équipes constituent deux leviers essentiels pour aligner management et équipes sur des objectifs communs.

Regarder la valeur produite avec les yeux du client

La voix du client est le filtre par lequel les acteurs du SI doivent considérer leurs processus et leurs tâches. « Ce que j'ai livré au client lui permet-il d'atteindre ses objectifs ? » Le SI est un levier pour l'entreprise. Le client doit pouvoir l'actionner. Pour être en mesure de le faire, la DSI doit comprendre la demande du client et la retranscrire en termes techniques. Il doit ensuite pro-

Daily stand-up meeting

La réunion quotidienne (ou « daily stand-up meeting ») permet de piloter le delivery, le niveau d'en-cours et la qualité du code délivrée par l'équipe via l'utilisation du tableau de production qui rend l'activité informatique visible.

Le « daily stand-up meeting » est une façon d'impulser une dynamique dans l'équipe et de remonter quotidiennement les points bloquants ou problèmes rencontrés. Le partage de compétences et la résolution commune des difficultés renforcent l'esprit collaboratif et permettent au « groupe » de collaborateurs de devenir une équipe soudée et efficace.

... en multi-sites

Dans un modèle distribué, la communication et le partage d'information sont encore plus difficiles et perdent en efficacité. Mais il existe des solutions spécifiques à ce problème pour les entreprises globalisées.



duire des livrables de qualité dans les délais attendus (complétude des fonctionnalités, qualité du code développé et délai de livraison, temps de services des datacenters, délai d'attente dans un centre d'appel, ...).

Éliminer les gaspillages et réduire la complexité

Il s'agit là du leitmotiv du Lean Management ! L'optimisation des processus se concentre sur l'élimination des activités à non valeur ajoutée (pour lesquelles le client ne serait pas prêt à payer). L'observation terrain nous a montré que le temps à non valeur ajoutée s'élève généralement à 80% du délai d'un processus. La marge d'amélioration de la performance est donc forte.

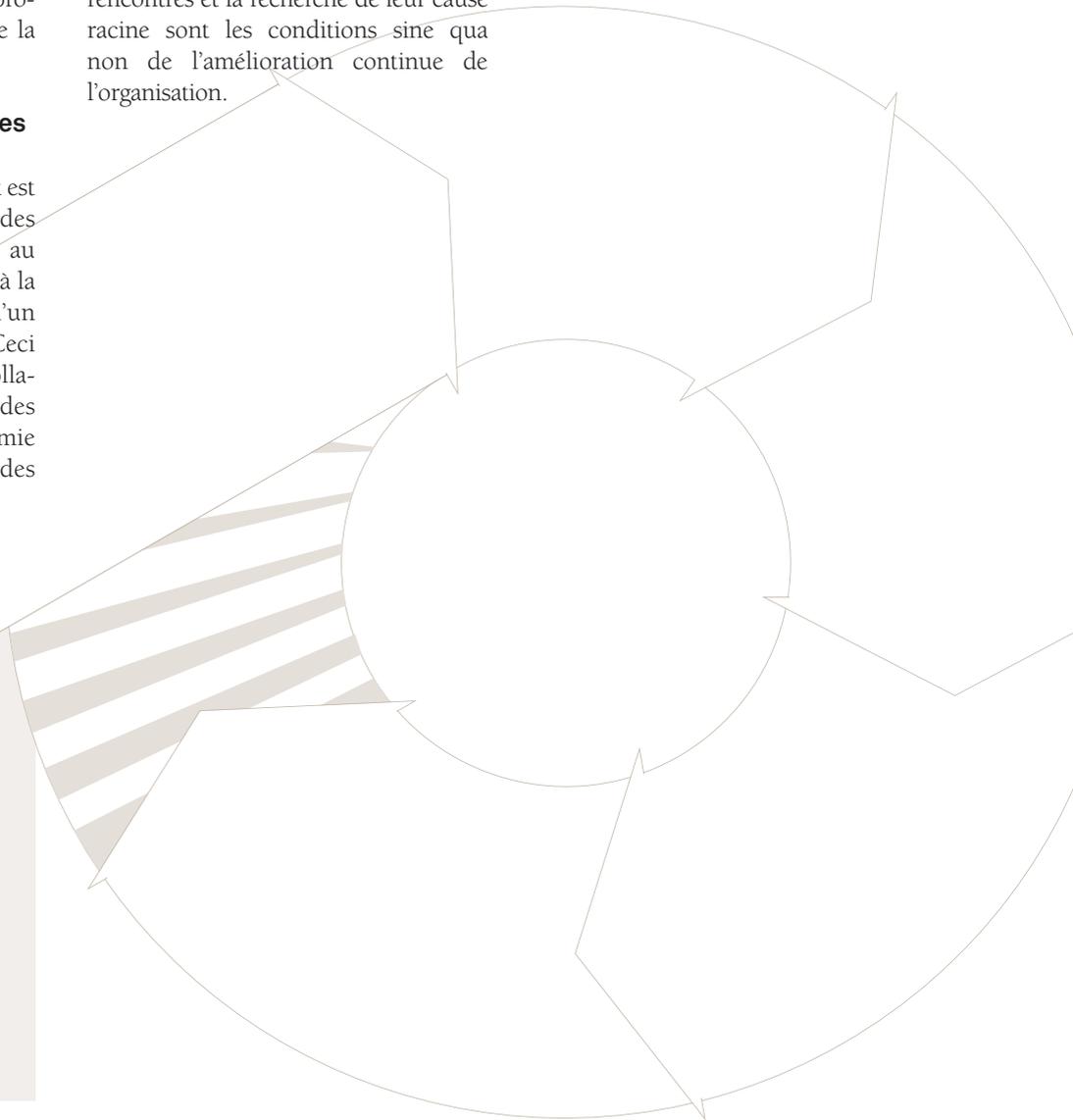
Respecter et responsabiliser les collaborateurs

Un aspect clef du Lean Management est le changement comportemental des collaborateurs. Il doit conduire au passage de la culture des « héros » à la culture d'équipe et à la création d'un environnement plus collaboratif. Ceci favorise l'implication directe des collaborateurs dans l'amélioration des performances et la prise d'autonomie dans la résolution quotidienne des points bloquants.

A cette fin, le management passe d'une posture de « contrôle de l'individu » à une gouvernance centrée sur le « soutien de l'équipe » et des pratiques collaboratives. Cela va de pair avec une maîtrise accrue du fonctionnement de son organisation et de ses processus.

Ces modes de fonctionnement permettent donc d'amorcer le changement culturel. Les difficultés sont perçues comme des opportunités d'amélioration et de capitalisation des compétences (« Résoudre sans comprendre, c'est manquer une occasion d'apprendre »). La transparence sur les problèmes rencontrés et la recherche de leur cause racine sont les conditions sine qua non de l'amélioration continue de l'organisation.

La mise en œuvre de ces principes permet d'amorcer un cercle vertueux : les équipes se réapproprient leurs processus. Progressivement, elles passent d'un « mode pompier » à un mode anticipation. Le time-to market se réduit en même temps que l'organisation augmente sa capacité à faire. La qualité des livrables s'améliore. En conséquence, la confiance des acteurs externes et internes envers les équipes augmente, ainsi que la confiance de l'équipe en elle-même.



Le Lean IT sur le terrain...

Anne a 34 ans, elle travaille à la DSI de Burmèse (300 personnes, sur trois sites). Elle est responsable d'une équipe de l'application CRM Customèse depuis 8 mois et gère une équipe de 19 personnes :

- 7 personnes en France, experts fonctionnels et techniques, dont la tâche est double : développer les grosses évolutions et faire du support à l'équipe off-shore.
- 12 personnes en Inde chargées de la maintenance corrective et des petites évolutions.

Suite à une mise en production désastreuse, dont la nouvelle est remontée jusqu'à la direction générale, une équipe spécialisée dans le Lean Management est arrivée. Après avoir recueilli les attentes du DSI et du responsable applicatif, l'équipe d'Anne a été choisie comme pilote de la démarche.

1. Le constat

- L'équipe on-shore est usée et démotivée : « on est toujours en mode pompier », « on est des hommes à tout faire », « mon job est répétitif, monotone et inintéressant », « à quoi ça sert d'être ingénieur, pour servir de hotline ? », « les équipes off-shore ne produisent pas toujours la qualité attendue », « on bosse comme des fous, les périodes de mise en production, on travaille jusqu'à 16 heures par jour », « notre équipe off-shore est sous-utilisée ».
- L'observation terrain montre que 86% du délai du processus de maintenance et de développement est à non valeur ajoutée. En d'autres termes, pour un ticket traité en 100 jours de délai, le temps de travail ne sera réellement que de 14 jours. Les 86 autres jours, le ticket sera en attente de traitement de l'étape suivante du processus.
- Une large partie du temps on-shore est consacrée à répondre aux sollicitations off-shore et à revoir leur travail
- Les grosses évolutions, dans les faits, ne sont pas nombreuses à être développées et livrées, le temps étant consacré aux urgences de la maintenance et aux corrections d'erreurs. Ce sont pourtant elles qui apporteraient le plus de valeur au marketing.
- Le travail en cours ne cesse de s'accumuler : le stock de tickets de maintenance a doublé en 6 mois et les projets ont pris jusqu'à 8 mois de retard.
- De l'aveu même d'Anne, elle ne connaît pas bien l'état d'avancement des tickets en Inde. De leur côté, les équipes indiennes n'ont qu'un aperçu de la fonction et des fonctionnalités de *Customèse*.
- Les réunions ne sont pas efficaces et ne sont pas orientées actions.

Anne n'est pas surprise par le diagnostic : elle le trouve au contraire très juste et démoralisant à la fois. Comment améliorer la situation ?

2. Le « daily stand-up meeting » et le management visuel Suivi de delivery, du « reste-à-faire » et des encours

- Voici une semaine que le « daily stand-up meeting » est en place. Tous les matins à 9h00, l'équipe on-shore se retrouve devant le tableau de suivi du delivery. L'agenda se structure progressivement. Chacun expose les tâches effectuées la veille, celles prévues pour la journée et les problèmes rencontrés. Ce dernier point n'est pas aisé à obtenir.
- Ce matin, le post-it d'un de ses développeurs (une étiquette représentant une tâche) placé en phase de qualification attire l'attention d'Anne :

A- Pourquoi le reste-à-faire n'a-t-il pas bougé sur ce ticket depuis hier ?

D- Parce que j'ai passé les deux tiers de ma journée à régler un problème de maintenance avec un collègue indien, et ensuite, je me suis trouvé bloqué sur ce ticket

A- Pourquoi ?

D- Parce que je n'avais pas accès à l'environnement de qualification pour y travailler

A- Pourquoi ?

D- Il n'y avait plus de postes libres

A- Cela fait deux fois que ce problème se produit cette semaine. Est-ce un problème récurrent ?



- Approbation de l'équipe. Après un rapide échange (une minute), la cause est identifiée : non seulement aucun processus de planification de l'utilisation des postes n'existe, mais en plus l'un d'eux tombe souvent en panne. Anne prend l'action (et l'affiche sur le tableau d'actions) de faire réparer ce poste. Elle demande au développeur de mettre en œuvre un processus de planification.
- Quant au problème des sollicitations indiennes, Anne propose d'organiser un atelier, en collaboration avec quelques membres de l'équipe indienne, pour en trouver la cause racine. Un des développeurs on-shore prend l'action.

3. Et côté off-shore ...

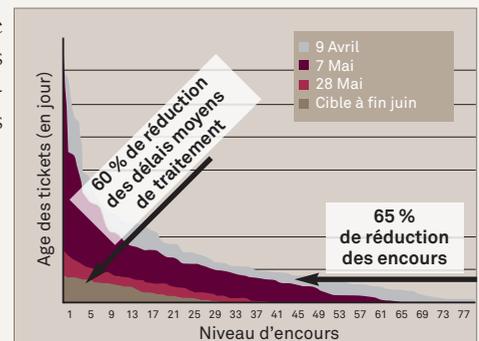
- Côté off-shore, un spécialiste en Lean Management sur place a étudié la situation. Il a reproduit sur un tableau le processus de maintenance et chiffré en face de chaque étape les encours.



Puis, il a étudié les causes de ces encours et découvert avec l'équipe indienne que 77% de ces encours étaient dus à trois causes principales. La première d'entre elles provient des erreurs de données inscrites sur le ticket (dès l'entrée du processus). Avec l'accord de Ramesh, le responsable d'équipe, et l'adhésion des développeurs, il a lancé un chantier de réorganisation : mettre en place un dispatcher dédié, chargé de :

- Vérifier la correction et la complétude du ticket en début de processus
- Allouer efficacement les tickets, i.e. attribuer un ticket à la bonne personne au bon moment. Pour cela, il est aidé par la matrice des compétences affichée dans l'open-space. A moyen terme elle lui permet également de visualiser les compétences existantes dans l'organisation, celles manquantes et ainsi de bâtir des plans de formations pertinents.

- Après discussion, c'est Ramesh qui prend ce rôle. La réunion quotidienne l'aide aussi à avoir une meilleure visibilité sur la disponibilité de ses développeurs et les problèmes rencontrés. Afin de faire baisser encore le niveau d'encours, le spécialiste propose de mettre en place un système de capitalisation sur les problèmes et les solutions apportées.
- Après 3 mois de mise en œuvre, les résultats sont édifiants.



4. Synchroniser la France et l'Inde

Afin d'accroître l'efficacité de son équipe, Anne a décidé de faire un point quotidien avec Ramesh, à la suite de leur « daily stand-up meeting » respectif, à 9h20, heure française. L'agenda est très structuré :

- Rapide panorama des événements
- Exposé des difficultés rencontrées (remontées de la réunion avec les équipes on-shore et off-shore)
- Revue de tous les nouveaux tickets. Cette étape fastidieuse a été jugée nécessaire dans un premier temps par Anne et Ramesh pour permettre une montée en compétence côté Inde et un partage systématique des attentes de chacun. A terme, lorsque les deux parties se feront confiance, seuls les tickets posant problème seront abordés.

Après seulement quelques semaines de mise en œuvre de la démarche Lean IT, les résultats sont là : délai de livraison en baisse et satisfaction du client en nette amélioration. D'autant que le temps dégagé permet à l'équipe de prendre en charge davantage de grosses évolutions, i.e. de développer des fonctionnalités à plus forte valeur ajoutée pour le marketing. Le DSI de Burmèse décide d'étendre le pilote à l'ensemble de son organisation.

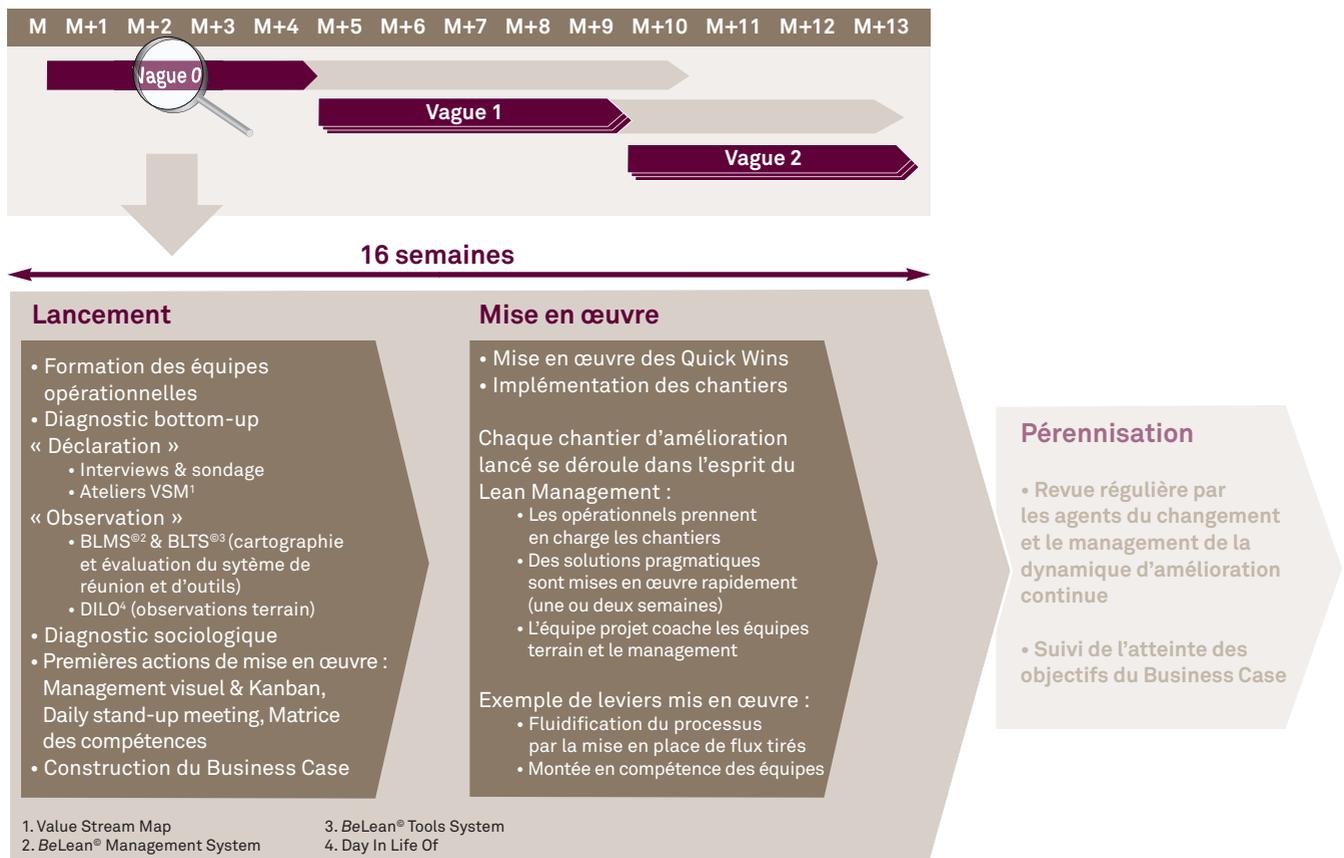
Pour Anne et Ramesh, la maîtrise retrouvée du pilotage des activités opérationnelles leur a permis d'asseoir leur crédibilité, notamment face à leur équipe. Cette dernière a pu retrouver un rythme de travail régulier et une motivation accrue.

La démarche Lean IT de Capgemini Consulting

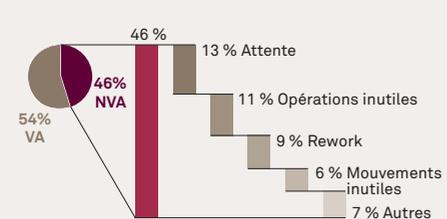
Le Lean IT est une philosophie qui va transformer la façon de travailler et de gérer sur le long terme.

Pour transformer l'ensemble de l'organisation, Capgemini Consulting a développé une approche structurée par vague de projets sur 12 à 18 mois.

Chaque projet est réalisé en 16 semaines. A l'issue de ces 16 semaines, les équipes entrent en phase de pérennisation, soutenues par le management et les agents du changement formés durant le projet.



Classification de la Non Valeur Ajoutée (NVA) observée sur le terrain



DILO

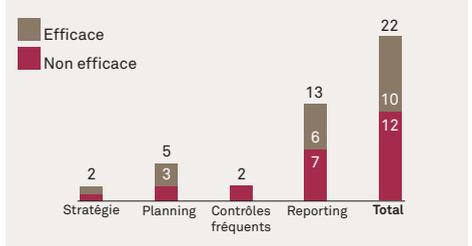


Ateliers



Daily Stand-Up Meeting

Evaluation de l'efficacité des réunions



BLMS®

Les facteurs clés de succès pour implémenter le Lean IT

Notre approche est bâtie sur des convictions clés pour la réussite de la démarche Lean Management et la pérennisation de la dynamique :

1. Mettre en œuvre une démarche bottom-up répondant à des objectifs top-down

La démarche Lean Management se veut résolument bottom-up. Son succès repose essentiellement sur la capacité à mobiliser les équipes autour d'objectifs ambitieux, compris et partagés. Ce sont elles qui prennent en charge l'amélioration continue. Cependant, l'accroissement des performances doit répondre nécessairement aux ambitions et aux objectifs fixés par le management.

2. Mettre en place un coaching marqué auprès de toute la ligne de management et en particulier auprès du middle-management

Si les collaborateurs sont amenés à changer de façon de travailler, le management dans son ensemble doit changer son comportement pour passer en soutien effectif de ses équipes. Dans ce changement, c'est le middle management qui est le plus impacté. Pour cette raison, il doit être soutenu par le top management, sponsor de la transformation et accompagné.

3. Mettre en cohérence les systèmes d'évaluation et de reconnaissance des collaborateurs

Pour rendre la transformation durable et pérenniser le nouvel état d'esprit créé par le Lean Management, la révision des systèmes d'animation, d'évaluation et de reconnaissance des collaborateurs pour les aligner sur les objectifs de performance du Lean Management sont nécessaires.

4. Mobiliser les collaborateurs autour d'un projet d'entreprise fédérateur

Le langage social doit être clair dès l'initialisation du programme. S'il affiche les objectifs de productivité, il doit également exposer l'aspect gagnant / gagnant d'une telle transformation : une organisation plus rentable et des conditions de travail améliorées pour les équipes. Il doit également souligner le fait que la transformation passe par les équipes opérationnelles et leur responsabilisation.

5. Créer les compétences Lean IT en interne

La mise en œuvre durable du Lean Management repose sur le transfert de connaissances de la méthode à des relais locaux, les « agents du changement », capables par la suite de perpétuer, voire renouveler la démarche sur un nouveau périmètre. Ces collaborateurs, issus du terrain, pouvant assimiler rapidement les principes et outils de base du Lean IT, et sachant communiquer et influencer autrui. Ils doivent idéalement répondre aux caractéristiques suivantes : avoir une expérience de gestion de projet, être ouverts au changement, être orientés action et performance, être crédibles dans l'organisation (vis-à-vis du management comme des équipes).

6. Tirer la démarche par des résultats ambitieux

Le management ne doit pas attendre la survenue des résultats pour prendre la décision de changer l'organisation du delivery. A l'inverse, ce sont les décisions prises dès le début de la mise en œuvre qui détermineront le niveau des résultats atteints.

FAQ

Lean Management et Six Sigma

Six Sigma complète la démarche Lean Management par des apports significatifs en traitements statistiques qui permettent d'améliorer la fiabilité de processus très normés, répétitifs et concernant de gros volumes. Si, par extension, Six Sigma s'est positionné comme une démarche de progrès complète, nous le classons pour notre part, au niveau des outils du Lean.

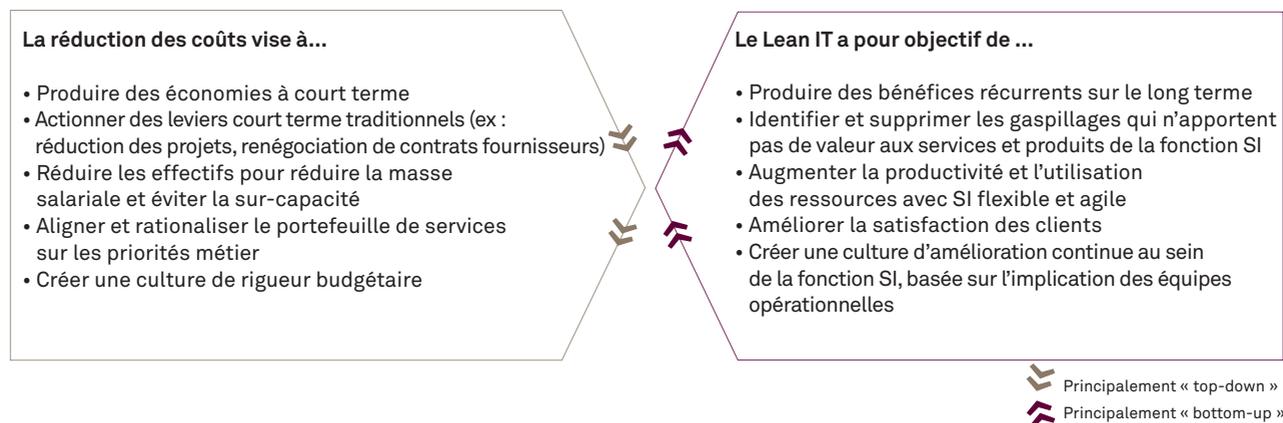
Lean et Certifications (CMMI, ITIL, ISO, ...)

Les référentiels de certification s'appliquent à auditer et évaluer de façon formelle le bon respect de normes par les organisations SI. Le Lean Management, quant à lui, a pour objet l'amélioration de la valeur et de la performance opérationnelle, en faisant notamment évoluer les standards par les équipes qui les utilisent. On observe en effet que la certification à l'une des normes ne conduit pas nécessairement à la satisfaction de la demande client en termes de qualité et de time-to-market.

Le Lean Management est une philosophie dont la mise en œuvre s'adapte au contexte spécifique de chaque organisation qui l'adopte. Il s'applique à descendre à une maille opérationnelle très fine pour changer l'état d'esprit des collaborateurs et la façon d'agir des organisations SI.

Lean IT et réduction des coûts

Alors que la réduction des coûts se concentre sur les économies à court terme, le Lean IT vise une performance durable via l'amélioration continue sur le court et le long terme.



Lean IT et Méthodes Agiles

La confusion entre Lean IT et développement agile est fréquente car l'Agile vise comme le Lean Management à améliorer l'efficacité opérationnelle et à augmenter la satisfaction du client final. Néanmoins, des différences notables existent entre le Lean IT et les méthodes Agiles :

• Implication du client

Les méthodes Agiles nécessitent un investissement très fort des clients de la DSI lors des « sprints » qui redéfinissent complètement les processus de développement logiciel. A contrario, le Lean IT tend à améliorer les processus existants et ne nécessite pas (dans un premier temps) une implication du client car les premiers gisements de performance se trouvent du côté de la DSI.

• Domaine d'application

Le Lean Management s'applique à chacun des domaines de l'IT qu'il s'agisse de service desk, de maintenance d'applications, d'intégration, de gestion des infrastructures ou de développement logiciel. Par contre, les méthodes Agiles ne s'appliquent qu'à des projets de développement logiciel.

• Nature des leviers adressés

L'Agile va faire évoluer les processus et certaines pratiques de management d'équipe. L'approche Lean Management combine un travail sur les processus avec une évolution radicale des pratiques managériales et de gestion de performance ainsi que la mise en place d'une organisation permettant de répondre aux demandes du client et de gérer les compétences.

• Technologie

Les méthodes de développement agile ne sont que difficilement applicables dans le cadre de mise en œuvre / maintien d'un ERP. À l'inverse, le Lean Management s'adapte à n'importe quel environnement technologique.

La mise en place du Lean Management s'intègre dans une démarche globale de conduite du changement permettant de faire évoluer les comportements de l'équipe terrain et de chaque niveau de management.

Lorsque nous intervenons dans le domaine de l'IT et que le cadre contractuel le permet, notre approche Lean IT inclut le développement en méthodes Agiles.

L'équipe Lean IT de Capgemini Consulting

En France

- 100 consultants ayant l'expérience de projet de transformation Lean Management
- Un centre de compétences « Lean Management » de 50 spécialistes Lean Management et 15 Black Belt Six Sigma
- L'université de la Transformation Lean

Au niveau mondial

- 250 spécialistes Lean Management
- 90 Black Belt & Master Black Belt
- 1 centre de formation « The Lean Factory »
- Une coordination globale entre les différents acteurs des différents pays

Vos interlocuteurs

Yoram BOSC-HADDAD
Vice President
yoram.bosc-haddad@capgemini.com

Eric GEORGES
Vice President
eric.georges@capgemini.com

Matteo BARBAZZA
Responsable de l'offre Lean IT
matteo.barbazza@capgemini.com



A propos de Capgemini

Capgemini, un des leaders mondiaux du conseil, des services informatiques et de l'infogérance, aide ses clients à se transformer et à améliorer leurs performances en leur conseillant les technologies les plus adaptées. Capgemini s'engage ainsi à favoriser la liberté d'action de ses clients et à accroître leurs résultats, en s'appuyant sur une méthode de travail unique - la « Collaborative Business Experience™ ». Pour fournir à ses clients une solution optimale, le Groupe a organisé un modèle de production mondialisé baptisé Rightshore®, qui réunit les meilleurs talents dans le monde pour les faire travailler comme une seule équipe sur un projet. Présent dans plus de 30 pays, Capgemini a réalisé en 2009 un chiffre d'affaires de 8,4 milliards d'euros et emploie 90 000 personnes dans le monde.

Plus d'informations sur : www.capgemini.com

Marque de conseil en stratégie et transformation du Groupe Capgemini, Capgemini Consulting accompagne ses clients dans leurs projets de transformation en les aidant à concevoir et mettre en œuvre des stratégies innovantes au service de leur croissance et de leur compétitivité. Cette entité globale propose aux entreprises de l'ensemble des secteurs économiques une approche nouvelle qui conjugue l'utilisation de méthodes novatrices, le recours à la technologie et l'expertise de son réseau mondial de plus de 4 000 consultants.

Plus d'informations sur : www.capgemini.com/consulting

Rightshore® est une marque du Groupe Capgemini.



Tour Europlaza
20, avenue André Prothin
92927 La Défense Cedex
Tél. : +33 (0) 1 49 67 30 00
www.fr.capgemini.com/consulting

Parc Technologique de Lyon - parc Mail
523, cours du 3^{ème} Millénaire
69791 Saint-Priest Cedex
Tél. : +33 (4) 72 21 30 30

Capgemini Consulting est la marque de conseil en stratégie et transformation du Groupe Capgemini