

Les généralités

Pierre DAVIN 2013-2014

Sommaire

- **Présentation**
- **Introduction sur les spécificités d'un projet ERP**
- **La vue Management**

Un projet ...

Pour l'AFNOR un projet :

- est une démarche spécifique qui permet de structurer méthodiquement et progressivement, une réalité à venir,
- est défini et mis en oeuvre pour répondre au besoin d'un utilisateur, et implique des objectifs et des actions à entreprendre avec des ressources données.

Démarche
(ERP)

Maîtrise
d'Ouvrage

Management
de projet

Maîtrise
d'oeuvre

ERP (Enterprise Resource Planning) ou PGI (Progiciel de Gestion Intégré)

→ C'est un sous-ensemble du Système d'Information

- Gestion effective de plusieurs domaines de l'entreprise par des modules intégrés ou des progiciels assurant une collaboration des processus avec un référentiel unique des données
- Adaptation rapide aux règles de fonctionnement: professionnelles, légales ou résultant de l'organisation interne de l'entreprise
- Unicité d'administration des applications Interfaces homme-machine (IHM) uniformisés: mêmes écrans, mêmes boutons, mêmes famille de barres menu, mêmes touches de fonction et de raccourcis, etc.
 - Outils de développement ou de personnalisation de compléments applicatifs

Une solution qui ne répond pas aux 3 premiers critères définis précédemment N'EST PAS un ERP.

Il faut s'attacher à l'adéquation des produits par rapport à l'expression des besoins.

Cette intégration est réalisée soit par l'éditeur de l'ERP
soit par un prestataire (= intégrateur)

→ Capgemini est le premier intégrateur SAP en France

CAPGEMINI POUR L'EISTI

- Construire un applicatif à partir d'un « pré fabriqué » ou progiciel apportant
 - Ses contraintes de construction et d'utilisation
 - Des modes opératoires riches
 - Des possibilités (cas de figure, règles de gestion et une couverture fonctionnelle) souvent très largement supérieures aux besoins du projet
 - Un vocabulaire propre
 - Le phénomène intégration
- C'est à la fois un projet très fonctionnel (adéquation aux besoins) et d'intégration (communication avec d'autres applications)
- Souvent perçu comme massif, risqué et n'aboutissant pas aux résultats
- Une équipe mixte et pluri disciplinaire

- **Axiome : ERP = Profondément structurant / impactant l'entreprise...**
- Ils correspondent à des décisions de limitation (voire de suppression) des développements spécifiques :
 - difficiles à spécifier par la MOA
 - lourds à développer et interfacer,
 - longs et complexes à recetter
 - difficiles à maintenir,
- Globalement, contraires à la philosophie même d'un ERP
- Autrement dit, l'entreprise s'adapte plus à l'ERP que celui-ci n'est customisé, ou principe dit du « chausse-pied », ou pire encore...
- Or, les bascules sont plus de type « big bang » que progressives pour :
 - limiter les pertes de temps et d'argent en interfaces jetables, migrations, ...
 - Éviter la confusion dues à des procédures transitoires multiples
 - limiter la déstabilisation des utilisateurs qui n'ont pas de vue globale
- Leur impact est donc « massif »...

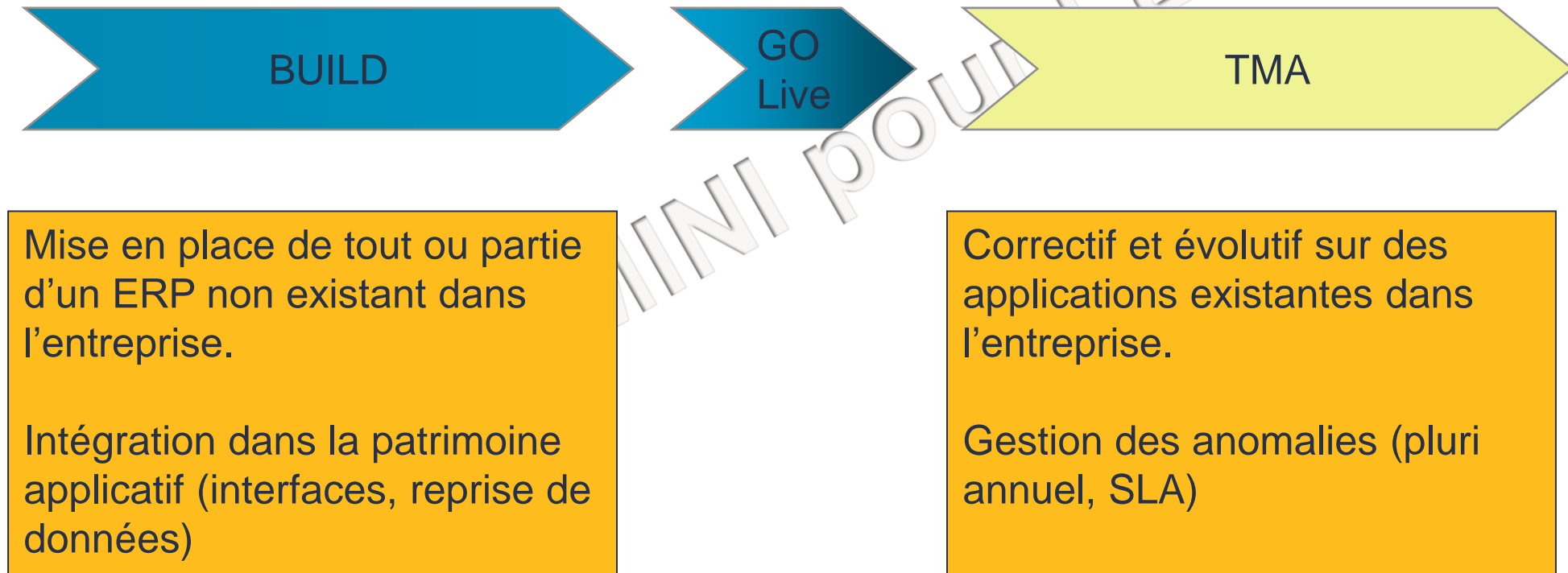
Qu'est-ce qu'un engagement / projet ?

Qu'est ce qu'un projet ?

Le projet est un ensemble d'actions à réaliser par un ensemble de personnes pour satisfaire un Objectif défini, dans le cadre d'une mission précise, et pour la réalisation desquelles on a identifié non seulement un début, mais aussi une fin.

Qu'est-ce qu'un engagement / projet ?

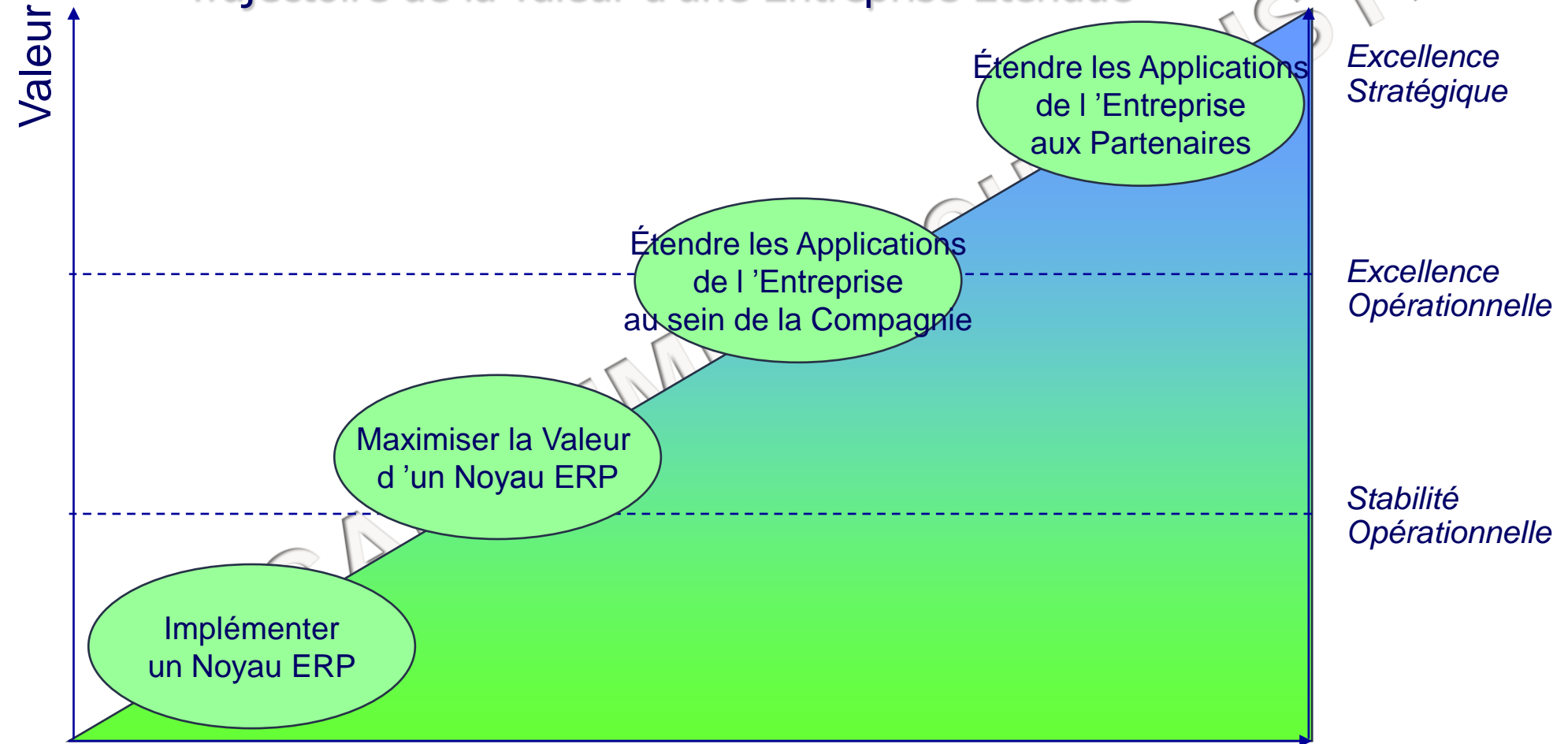
Deux types de projet :



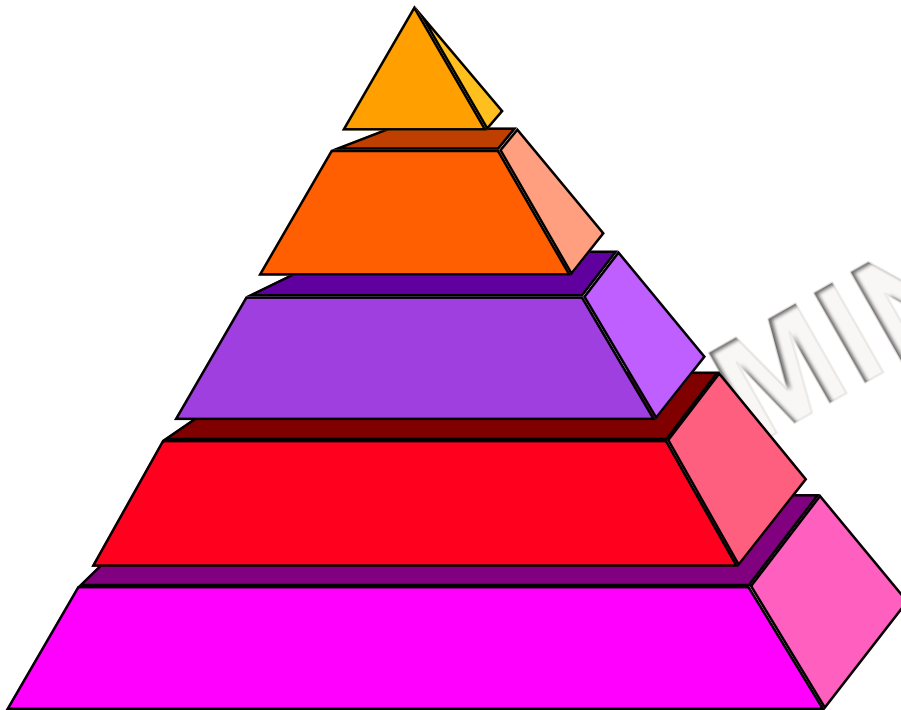
- La gestion d'un projet par les enjeux



Trajectoire de la valeur d'une Entreprise Étendue



Présentation du management de programme



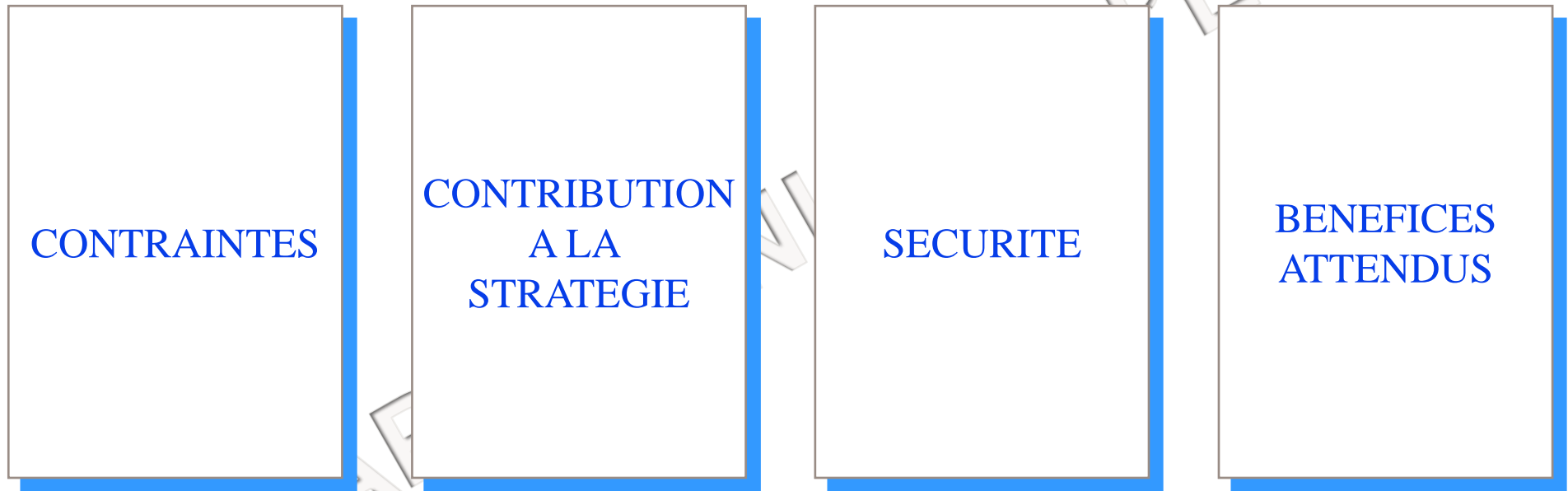
Vision et mission du programme global,
Sponsorship, Participation du Comité

Business Case et plan programme

Planning opérationnel du programme,
Budget et ressources globales

Méthodologie, documentation, outils,
Déploiement, support

Planification, contrôle, procédures, qualité,
Change Management



- Règlementaires
- Techniques :
 - issues du marché
 - issues des utilisateurs
 - issues des choix effectués à la DSI
 - de niveau de service : remédier aux dysfonctionnement
 - fonctionnelle : inter-action de la demande avec une opération transversale
- Concurrentielles
- Stratégiques

CAPGEMINI pour l'EISTI

- Support au développement de nouveaux produits
- Support à la réalisation d'économies sur les processus internes à l'entreprise
- Support à la vente de produits de meilleure qualité
- Support à une meilleure communication avec les partenaires (clients, fournisseurs, autres)
- ... projets « économes » dans le cadre d'une réduction de la masse des investissements : trouver le moins cher

CAPGEMINI pour l'EISTI

CAPGEMINI pour l'EISTI

- La sécurité des données
- La sécurité du système d'information



Financier

Non financier

Quantifié

bénéfices
quantifiés

indicateurs de
performance

Non Quantifié

opportunité
identifiée
mais
non quantifiée

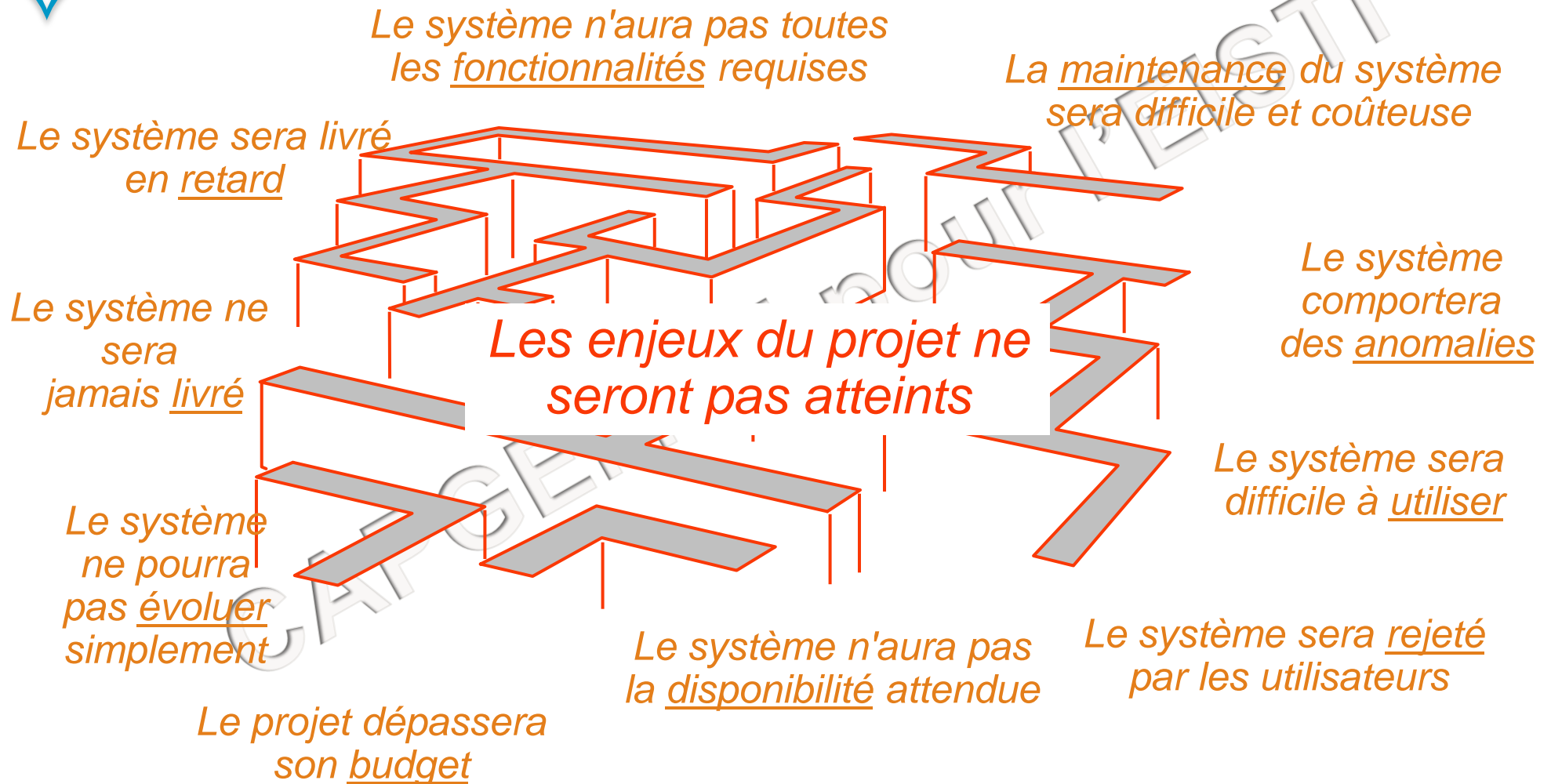
bénéfices
qualitatifs

L'enjeu dépasse celui d'un simple applicatif :

- la décision est parfois stratégique en terme de positionnement de marché ou de « service client »
- elle l'est souvent au niveau de la production (capacité de production et fiabilité)
- mais l'investissement est toujours stratégique en terme financier
- Il impacte tous les partenaires internes et externes de l'entreprise :
 - il est trans-organisationnel, voire inter-organisationnel (partenaires)
 - utilisant de plus en plus les NTIC (CRM, B2B et B2C, portail...)
 - pour approcher la notion « d'entreprise étendue » (Partenaires, ...)
- Ce qui renforce :
 - Non seulement le risque par la multiplicité des acteurs, intervenants et partenaires
 - mais aussi ses conséquences en cas d'échec

CAPGEMINI pour l'EISTI

- Les facteurs de risque et de succès



- **Liaison imparfaite utilisateurs / informaticiens :** **24%**
- **Changement des objectifs en cours de projet :** **15%**
- **Accompagnement insuffisant de la mise en œuvre :** **15%**
- **Faible implication du management opérationnel :** **15%**
- -----
- **TOTAL :** **69 %**

Enquête Gemini Consulting sur 251 décideurs

Parmi les quatre principales causes d'échec de projets ERP/GPI citées, toutes relèvent +/- directement de la conduite du changement

Problèmes de management

- | Implication faible de la DG
- | Conflits d'intérêts ou de pouvoir
- | Pas de confiance entre les différents niveaux de la hiérarchie
- | Incohérence entre buts affichés/réels
- | Incapacité à décider (et dire non)
- | Divergence entre directions

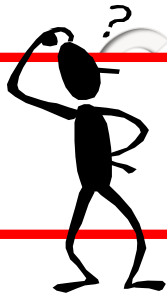
Problèmes humains

- | Manque d'adhésion des utilisateurs
- | Implication faible des utilisateurs
- | Mauvaises relations entre les équipes
- | Résistance au changement

Problèmes de pilotage

- | Mauvaise qualification du système
- | Mauvaise gestion de la transition
- | Implication tardive des utilisateurs
- | Réponse seulement technique
- | Pas de responsable de l'organisation
- | Remise en cause au démarrage
- | Peu de communication
- | faible anticipation des aléas
- | Spécifications rampantes
- | Manque de maîtrise méthodologique
- | Système et organisation incohérents
- | Mauvaise formation

- Les équipes informatiques se heurtent à un obstacle culturel endogène majeur : le mode de fonctionnement de l'informatique est rationnel et déterministe ... !
- Les sous-traitants contractualisent sur la base de faisceaux de contraintes forts :
 - en terme de temps et de budget
 - du fait de la faible évolutivité des ERP
 - sans aucune vision globale du Projet et sans coordination de l'ampleur nécessaire
- Les équipes MOA fonctionnelles :
 - expriment difficilement leurs besoins fonctionnels,
 - sont surchargées entre leur travail nominal et le Projet sur lequel elles sont impliquées
- Les équipes MOA de support (DRH, formation, Dir Com, ..) n'ont qu'une faible expérience de ce qu'est un GPI et/ou un ERP



la Conduite du Changement est la première
à souffrir des restrictions de budget

CONCLUSION : les facteurs clés d'un projet ERP

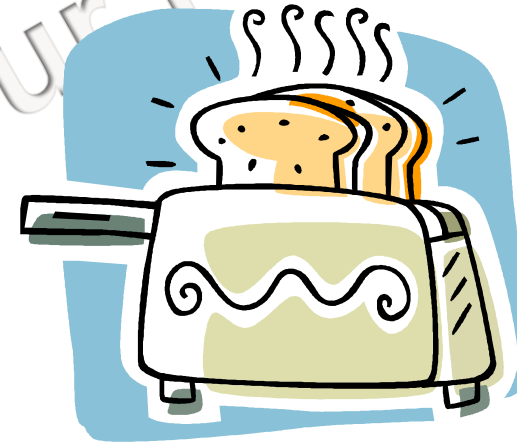
- Une forte mobilisation du Comité de pilotage pour définir les priorités, la stratégie, les objectifs concrets court terme et procéder aux arbitrages en cours d'opération,
- Des ressources de bon niveau pour conduire les projets. Les projets nécessitent l'engagement fort de responsables de niveau cadre, disponibles au moins à mi temps.
- L'action de ces responsables doit être soutenue par tous les niveaux hiérarchiques et doit pouvoir se déployer transversalement au delà de la Direction ou du service auquel ils sont affectés.
- Des ressources disponibles compatibles avec les estimations de charge
- Une méthode de travail rigoureuse, un déroulement par étape conclues toutes par un livrable, un contrôle proactif
- Une approche concurrente « métiers / organisation » et « système d'information »
- Une communication active auprès de la population cible



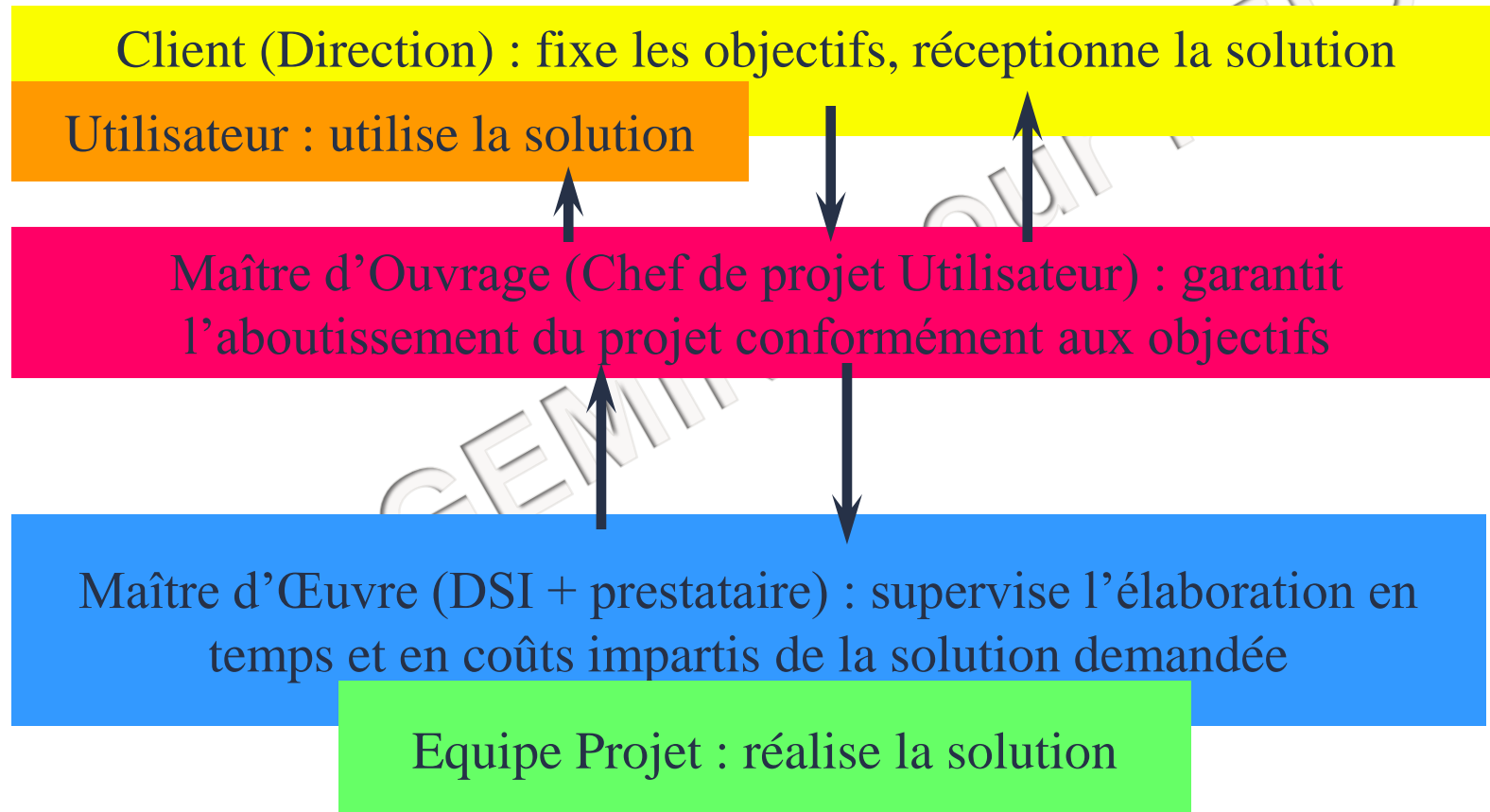
- **La vue Management**

- La cartographie des acteurs

Pause



CAPGEMINI POUR L'EISTI



MOA & MOE

MOA | MOE

J'ai un *Problème*
 J'achète une **Application**
 Je veux la *Qualité*

Je propose une *Solution*
 Je dois réaliser un **Projet**
 Je veux la *Réussite*

ICI

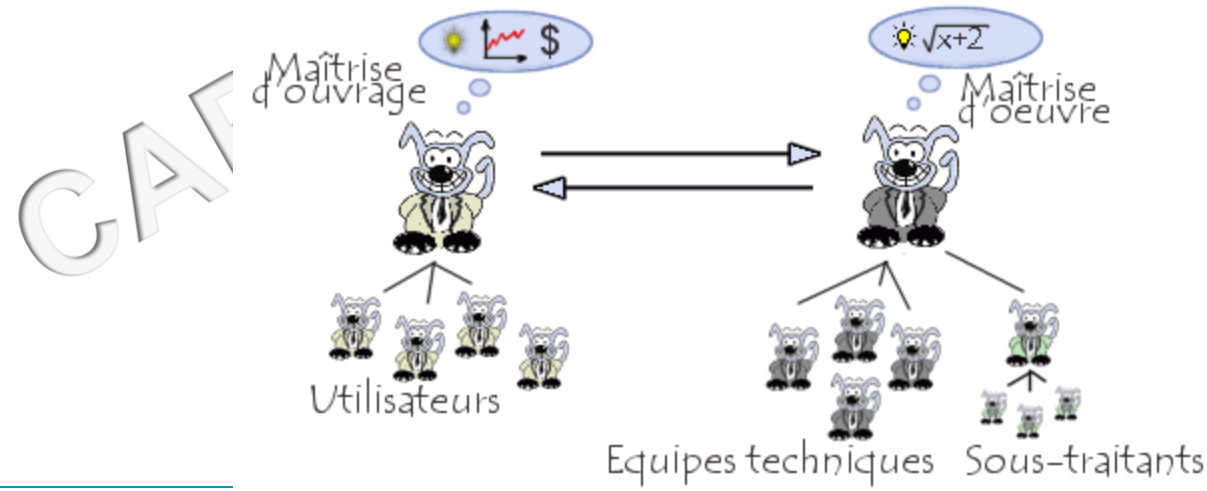
*qui
doivent*

Périmètre	=	Périmètre
Prix	=	Prix
Délais	=	Délais
Visibilité	=	Visibilité

*se
rencontrer*

Je dois spécifier-valider
 et **vérifier** avec des
 mesures précises

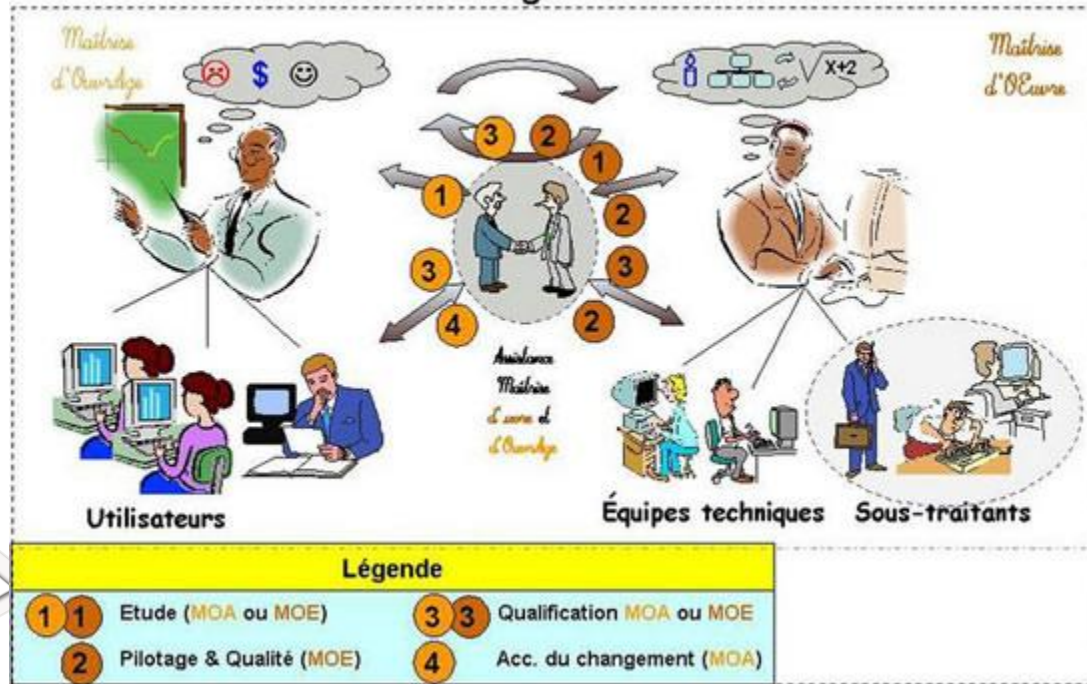
Je dois **produire**
 fiable avec des
 techniques performantes



AMOA & AMOE

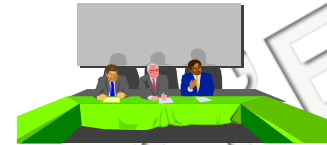
EISTI

L'AMOA dans l'organisation MOA-MOE

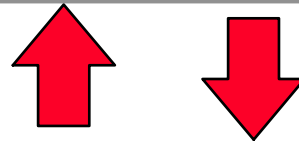


DECIDE

Comité de pilotage



Maître d'Ouvrage
Maître d'oeuvre



ORIENTE

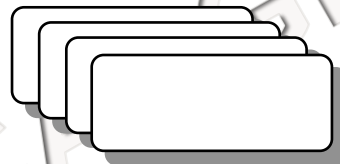
Comité de projet



Maître d'Ouvrage
Maître d'Œuvre



INSTRUIT



Tous

Groupes de travail

Un Comité de Pilotage

Pôle décisionnel



Son rôle :

- . Décide des grandes orientations,
- . Prend position sur les options,
- . Prend les décisions stratégiques.
- . Alloue les ressources

Sa composition :

- . Directeurs des entités concernées par le projet

Un Comité de Pilotage

Pôle décisionnel



Son rôle :

- . Décide des grandes orientations,
- . Prend position sur les options,
- . Prend les décisions stratégiques.
- . Alloue les ressources

Sa composition :

- . Directeurs des entités concernées par le projet

Un Comité de Projet

Pôle d'orientation



Son rôle :

- . Planifie, coordonne la mission
- . Réalise les actions mentionnées ci-après
- . Prépare les réunions du Comité de Pilotage
- . Supervise l'avancement des travaux et les consommations budgétaires

Sa composition :

- . Chefs de service et /ou. Chef de projet utilisateurs
- . Chef de projet Maître d'oeuvre

Les groupes de travail Pôle d'analyse



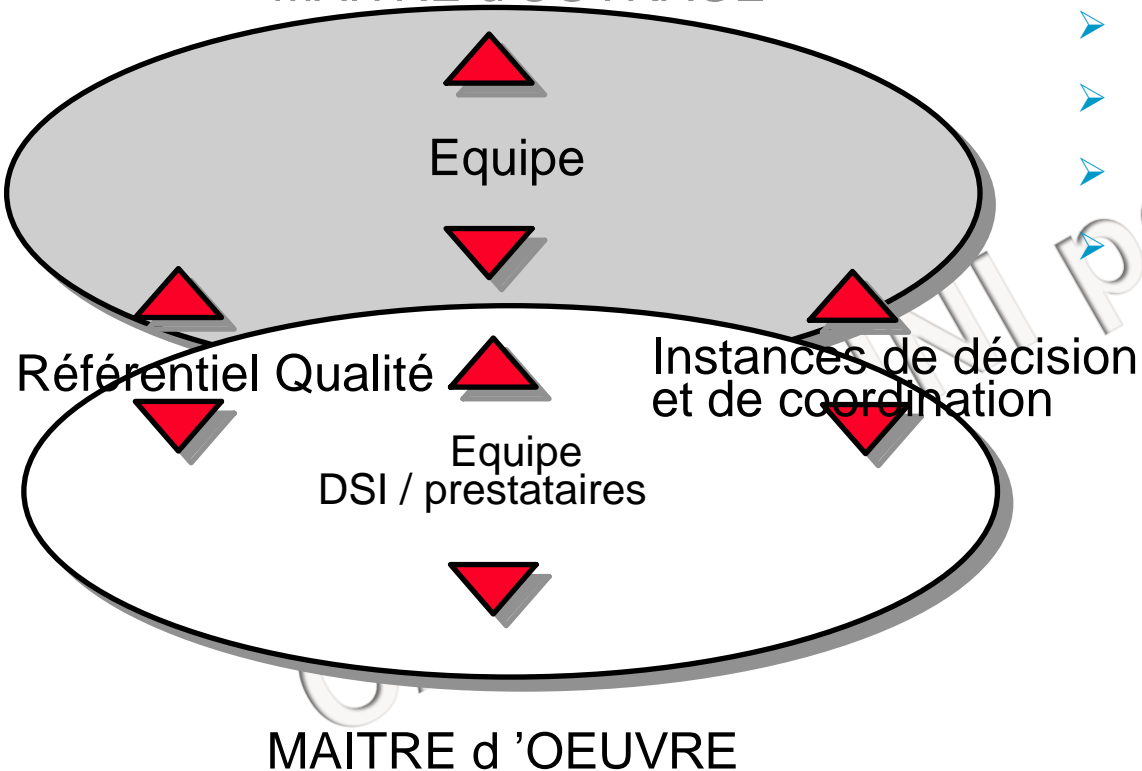
Son rôle :

- . Variable selon les phases du projet :
 - . Préciser les besoins
 - . Formuler des propositions
 - . Définir les règles de gestion
 - . Participer au paramétrage
 - . Procéder aux tests en vue des phases de validation et recette

Sa composition :

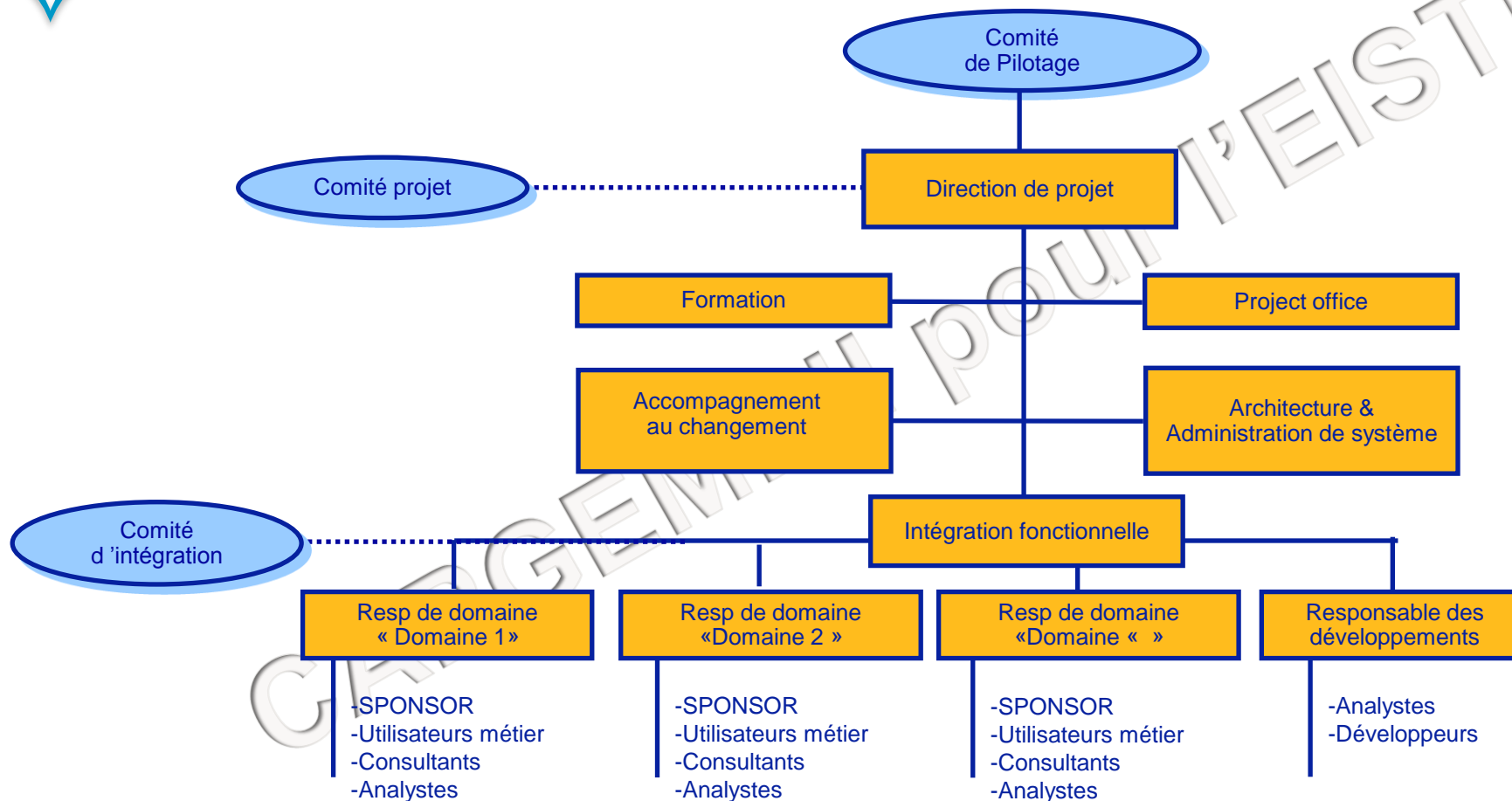
- Collaborateurs ayant une expérience significative du domaine traité par le projet
- Experts aptes à apporter un point de vue pertinent sur le dossier
- Collaborateurs non directement concernés mais susceptibles de fournir un éclairage nouveau
- Expertise ERP
- Expertise Informatique de l'entreprise

MAITRE d'OUVRAGE



- Les acteurs Maître d'ouvrage
- L'équipe Maître d'oeuvre
- le Référentiel Qualité de l'opération.
- les Instances de décision et de coordination

Un exemple d'organisation « type »




• Fonctions dans le projet placées sous la responsabilité de la maîtrise d'œuvre

- Directeur du projet
- Responsable coordination fonctionnelle et référentiel
- Responsable méthodologie
- Expert Logistique
- Consultant Ventes
- Consultant Achats
- Consultant Logistique
- Consultant Qualité
- Consultant Finances
- Consultant Ressources Humaines
- Coordination informatique
- Architecture système
- Consultant Développement-Interfaces

• Fonctions dans le projet placées sous la responsabilité de la maîtrise d'ouvrage

- Directeur du projet
- Responsable méthodologie
- Pilote modélisation des processus
- Responsable conduite du changement
- Responsable de domaine Ventes
- Responsable de domaine Achats
- Responsable de domaine Logistique
- Responsable de domaine Production
- Responsable de domaine Qualité
- Responsable de domaine Finances
- Responsable de domaine
- Ressources Humaines
- Architecture système
- Responsable Développements-Interfaces

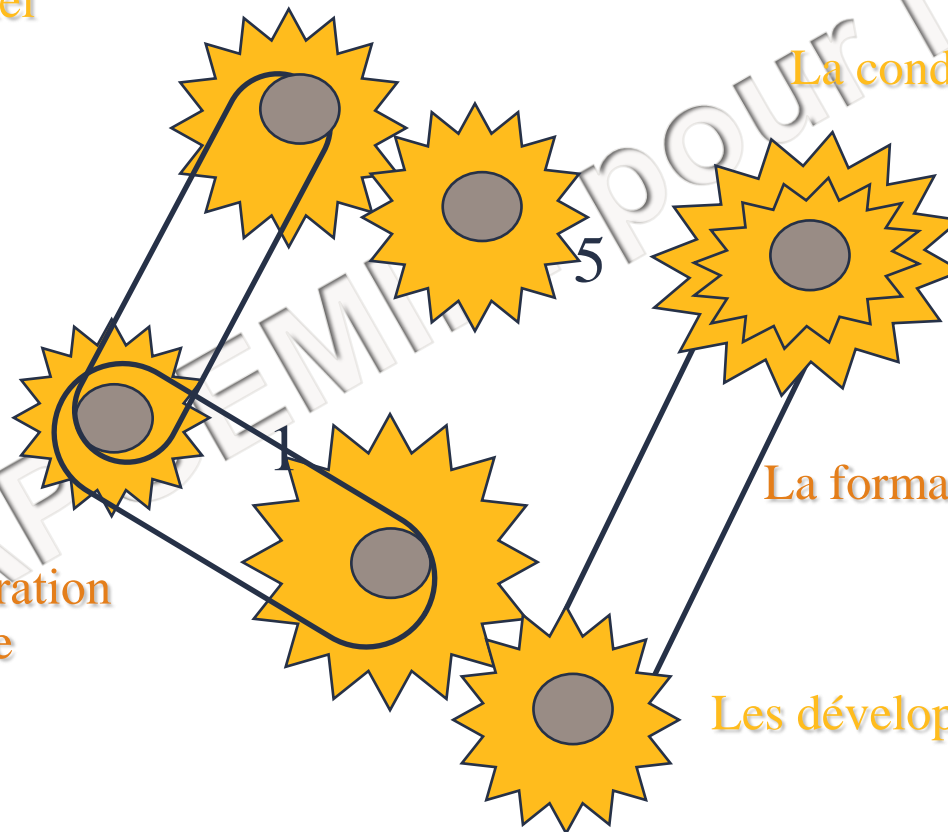
à votre avis

- 
- **La vue Management**
 - Le rôle de manager

Le chantier fonctionnel

L'architecture
technique

L'administration
Du système



La conduite du changement

La formation

Les développements

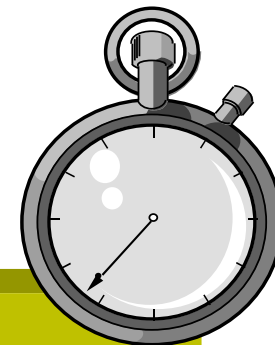


Rôles des partenaires

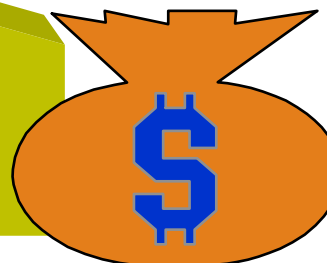
Périmètre fonctionnel et technique

Arbitrage permanent

Planning



Plan de Charge

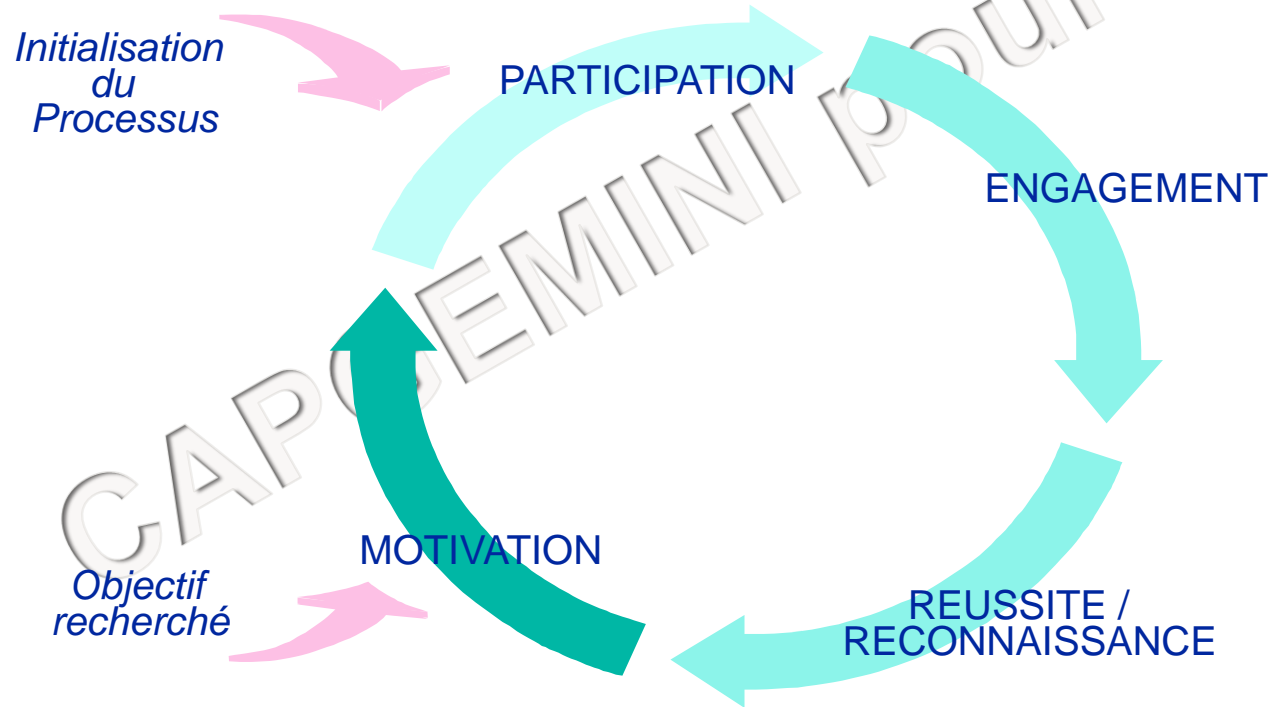


- **Comprendre :**
 - les objectifs du projet
 - leur imbrication dans la stratégie
 - les risques inhérents au projet
 - les rôles et objectifs de chacun
- **Motiver :**
 - les utilisateurs impliqués
 - les décideurs
- **Organiser :**
 - la mobilisation des équipes du côté utilisateurs
 - les interactions avec la maîtrise d'œuvre : la validation des spécifications, la réception des livrables, les tests, ...
 - les comités de pilotage du projet
- **Piloter :**
 - l'affectation de ressources internes et externes
 - les délais et les coûts engagés
 - le processus de validation des livrables

- Les objectifs du projet
 - Facilitent la prise de décision
 - Oriente la typologie de l'équipe de projet
 - Identifie le bon niveau d'interlocuteur pour « escalader »
 - Donne une première appréciation des risques du projet

CAPGEMINI pour l'EISTI

Selon la dynamique suivante :



- Constituer une équipe pour couvrir les besoins requis par le projet
 - Définir des rôles clairs pour le projet (PAQ)
 - Définir la cible (après projet)
 - Événement
 - Voir à qui et à quoi va servir le projet
- Gérer l'équipe
 - Evaluation permanente
 - Rester vigilant sur les états d'âme
 - Entretenir la motivation
 - Maintenir un certain stress positif.
- **UNE équipe**

CAPGEMINI pour l'EISTI

- Le projet : définition des structures - procédures de fonctionnement - rôles et responsabilités au sein du projet
- Les réunions : préparer, conduire et faire (ou faire faire) le compte rendu de toutes les réunions
- La gestion des problèmes : prendre en charge et traiter les problèmes qui surviennent en cours de projet
- Le changement : manager des changements dans le périmètre du projet
- La réception des livrables : s'assurer du test des livrables par les utilisateurs, valider leur conformité aux spécifications et prononcer la réception

CAPGEMINI pour l'EISTI

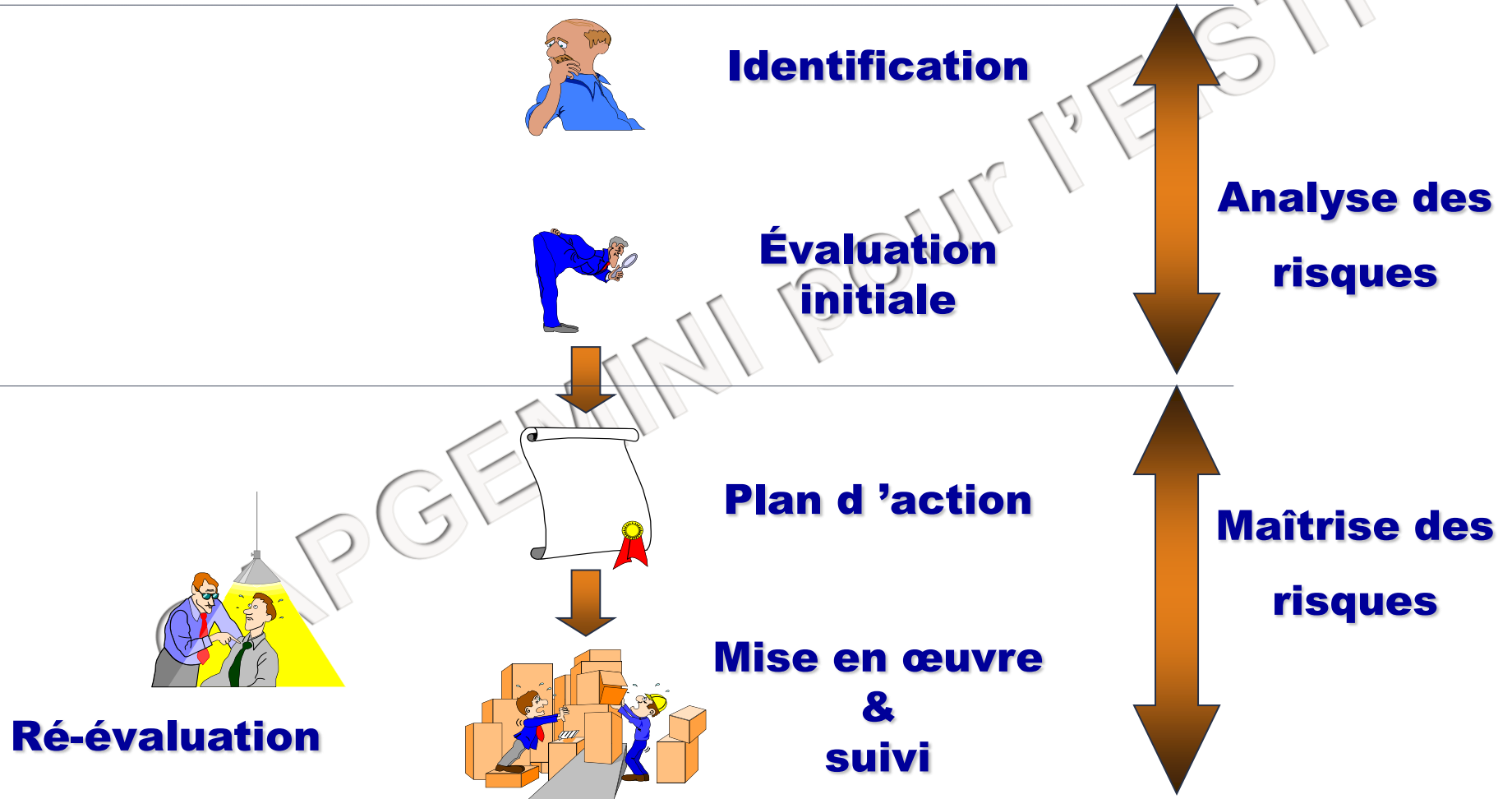
- Le plan qualité projet
 - Définit les rôles et les responsabilités
 - Définit les instances de pilotage
 - Définit les grandes étapes et chantiers du projet
 - Positionne les livrables, leur processus de validation
 - Pré positionne le processus de décision et le processus d'escalade

CAPGEMINI pour l'EISTI

- Le planning : réestimer les dates de début et de fin, ceci pour les tâches en cours et les futures tâches
- Les risques : estimation des risques potentiels et lancement d'action en réduction de risque
- La gestion administrative et financière : prendre en charge les aspects administratifs et l'infrastructure du projet
- Le suivi et le reporting : collecter les informations (les vérifier) relatives à l'état du projet et les diffuser
- La fiabilisation : entreprendre toute action pour fiabiliser les estimations de la charge de travail à fournir jusqu'à la fin du projet
- Gérer un ou des partenaires internes et externes (intégrateur, constructeur, service de formation,...)

CAPGEMINI pour l'EISTI

(« Éventualité d'un danger, d'un événement que l'on souhaite éviter »)



- Les risques classiques
 - Difficultés sur les prises de décision ou trop de décision à prendre en comité de pilotage
 - Remise en cause des éléments de conception
 - Reprise des données
 - Disponibilités des ressources
 - Beaucoup de développements spécifiques

CAPGEMINI pour PEISTI

- Quelques règles de base
 - Sélectionner les décideurs en fonction des décisions à prendre
 - Proposer 2 ou 3 scénarios, pas plus, qui restent dans les objectifs du projet
 - Argumenter ces scénarios avec
 - Les enjeux pour l'entreprise
 - Les coûts et difficultés de mise en œuvre
 - Les éventuels impacts organisationnels

CAPGEMINI pour l'EISTI



- **La vue Management**

- Les méthodes et outils d'animation



G/

EISTI

Le besoin de communiquer

Sans quoi...

Ce que le commercial a vendu :



Ce que le chef de projet a compris :



Ce qu'il a demandé à l'architecte :



Ce que l'architecte a décrit :



Ce que le client attendait :



Ce qui a été testé :



Ce que l'équipe a développé :



Ce que les concepteurs ont modélisé :



Le besoin de communiquer



Comment le client a exprimé son besoin



Comment le chef de projet l'a compris



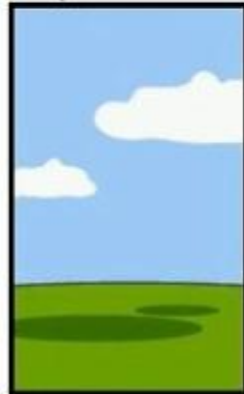
Comment l'ingénieur l'a conçu



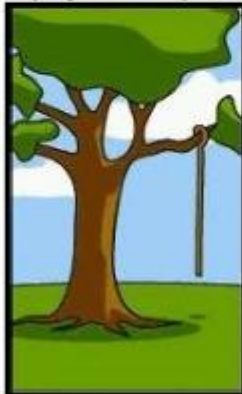
Comment le programmeur l'a écrit



Comment le responsable des ventes l'a décrit



Comment le projet a été documenté



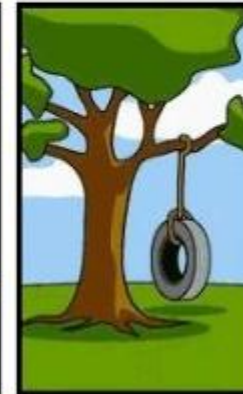
Ce qui a finalement été installé



Comment le client a été facturé



Comment la hotline répond aux demandes



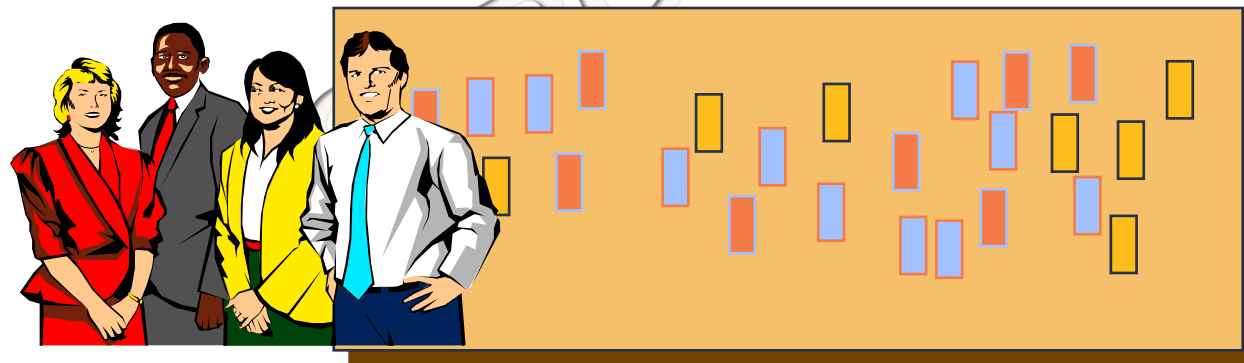
Ce dont le client avait réellement besoin

- Sujets abordés
 - Brown Paper (BP)
 - Tableau des rôles et responsabilités (RACI)
 - Conduite de réunion efficace (EMM)
 - Résolution de problème en équipe (PS/TB)
 - Souder une équipe (RSW :ASE)
 - B's & C's

PS/TB : Problem solving / team building

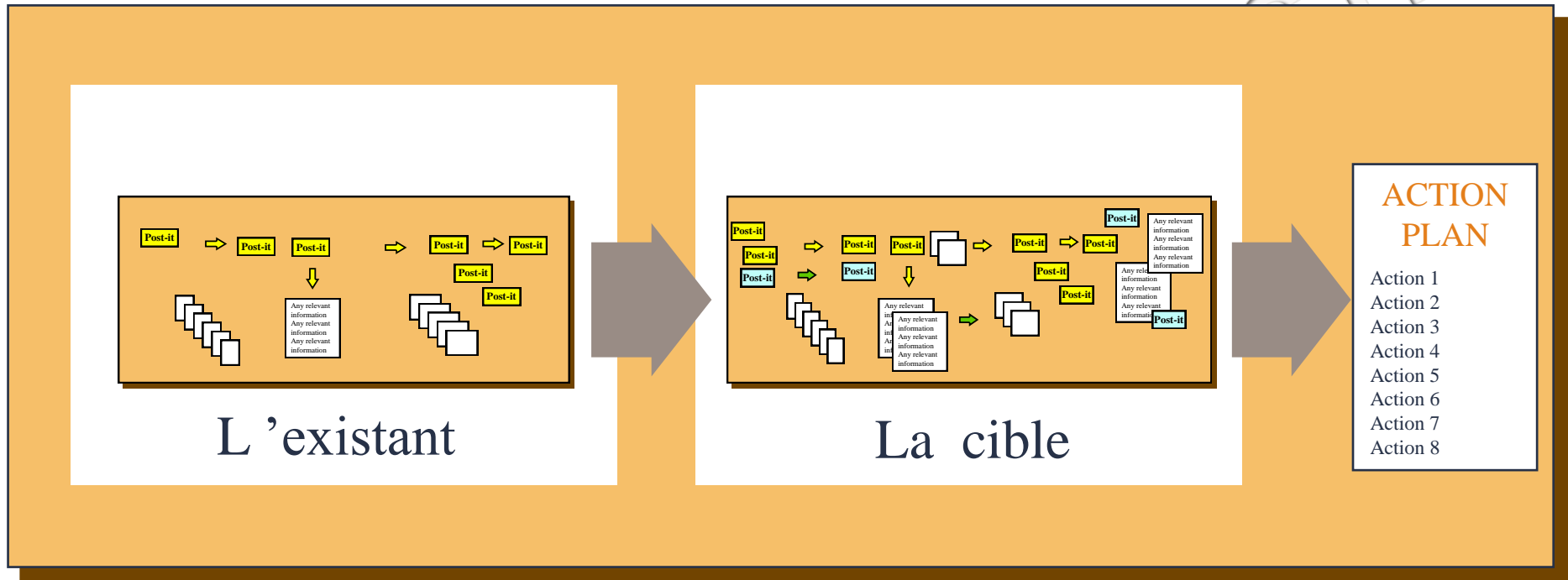


- C'est fournir une image visuelle, simple à mettre en œuvre, d'un processus, en mettant en évidence :
 - les interfaces (systèmes, départements, ...)
 - la documentation, les enregistrements
 - les sources d'information et de données
 - les utilisateurs, les ressources, les acteurs (internes et externes)
 - les chemins critiques



Objectifs

- *Communication efficace*
- *Construire sur les idées des autres*
- *Partager une vision commune*

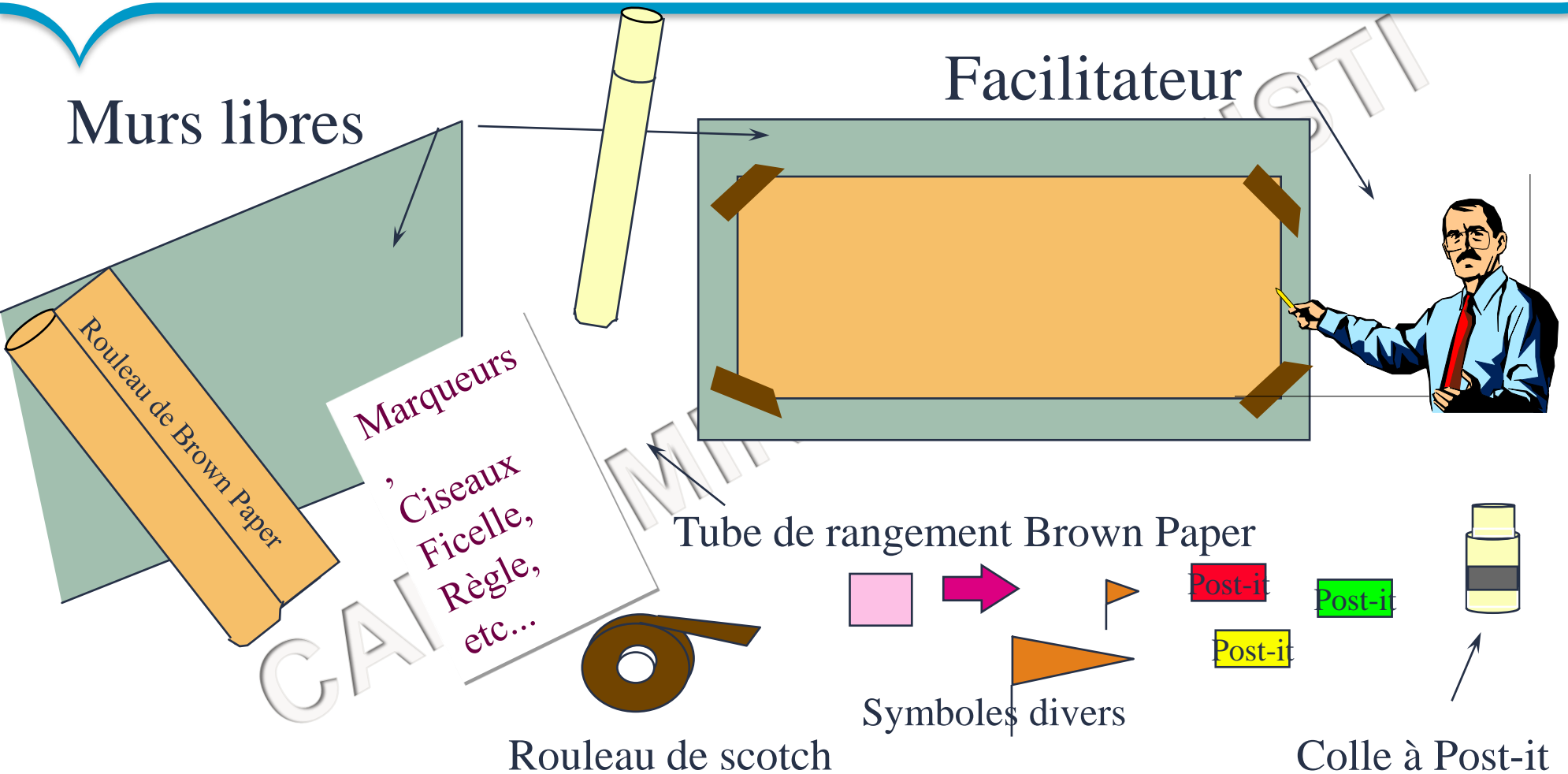


Etude d'adéquation et plan d'actions

- Allez vite
- Soyez créatifs
- Soyez concis et clair (Sujet, Verbe, Attribut)
- Utilisez un vocabulaire simple
- Utilisez des icônes, des symboles, etc...
- Utilisez des Post-it de couleur



**MAINTENEZ UN RYTHME SOUTENU
DYNAMISEZ, PARTAGEZ, APPRECIIEZ!**



- Outil de réflexion et de communication à base de papier kraft et de formes autocollantes (post-it, icônes, ...)
- A adapter aux besoins (ne convient pas forcément en toutes circonstances)
- N'est pas un jeu, aide à l'obtention de résultats concrets
- Permet de modéliser des processus (existant, cible...), des plans d'actions, des idées, ...
- Nécessite une bonne préparation
- Un bon facilitateur
- Des consultants rodés...



CAPGEMINI pour l'ÉTI

RACI

Permet de clarifier les rôles et responsabilités des acteurs au sein d'une organisation.

Un outil simple qui permet de décider qui fait quoi.

RACI

R : Responsable / Réalisateurs (ceux qui font)

A : Accountable / Autorité (celui qui décide)

C : Consulted / Consultés (ceux qui sont consultés)

I : Informed / Informés (ceux qui sont informés)



Ressources

- structures, fonctions, individus
- Identifiables unitairement



RACI generique

Activité / Ressource	Chef de projet	Consultant 1	Consultant 2	Utilisateur X
Qualifier les Fonctions de L'ERP	A	R	R	C
Paramétrer	I	A	C	R
Rédiger le dossier de paramétrage	I	A	C	I, C
Réaliser les tests unitaires	I	A, R		R
Gérer le projet	A, R	C	C	-

Tâches à réaliser
ou processus

- Fonctions, activités, tâches
- Phrases courtes, sous forme d'actions unitaires

Quand utiliser le RACI ?

- pour identifier
 - activités non couvertes
 - duplication non justifiée des acteurs
 - circuit d'informations trop lourd
 - pilotes multiples
 - éloignement acteur / responsable
- pour définir / attribuer des rôles
- analyser la charge de travail
- résoudre les conflits
- ...

Les réunions efficaces...



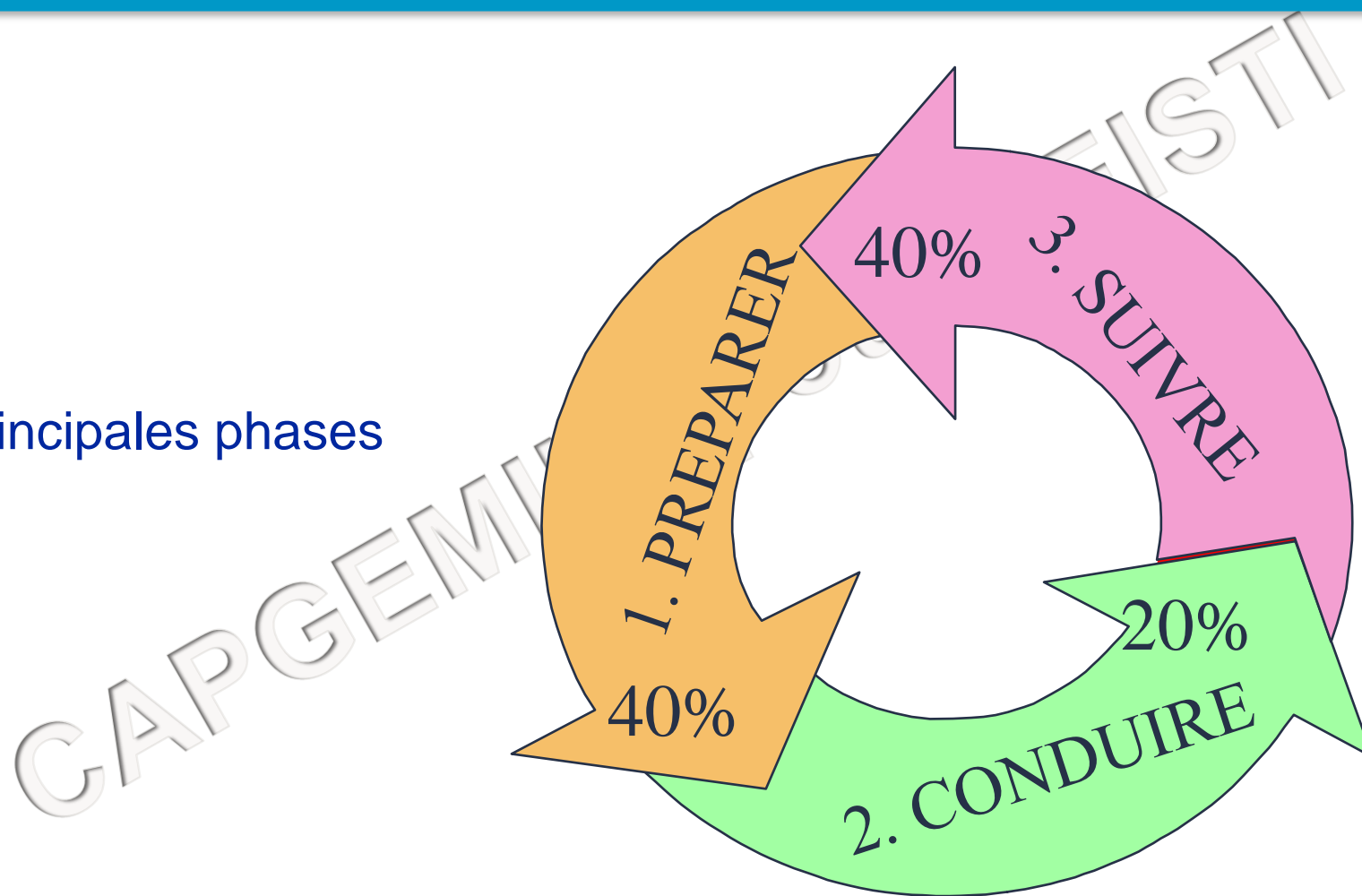
Ne sont pas le fruit du hasard !

Une réunion peu efficace

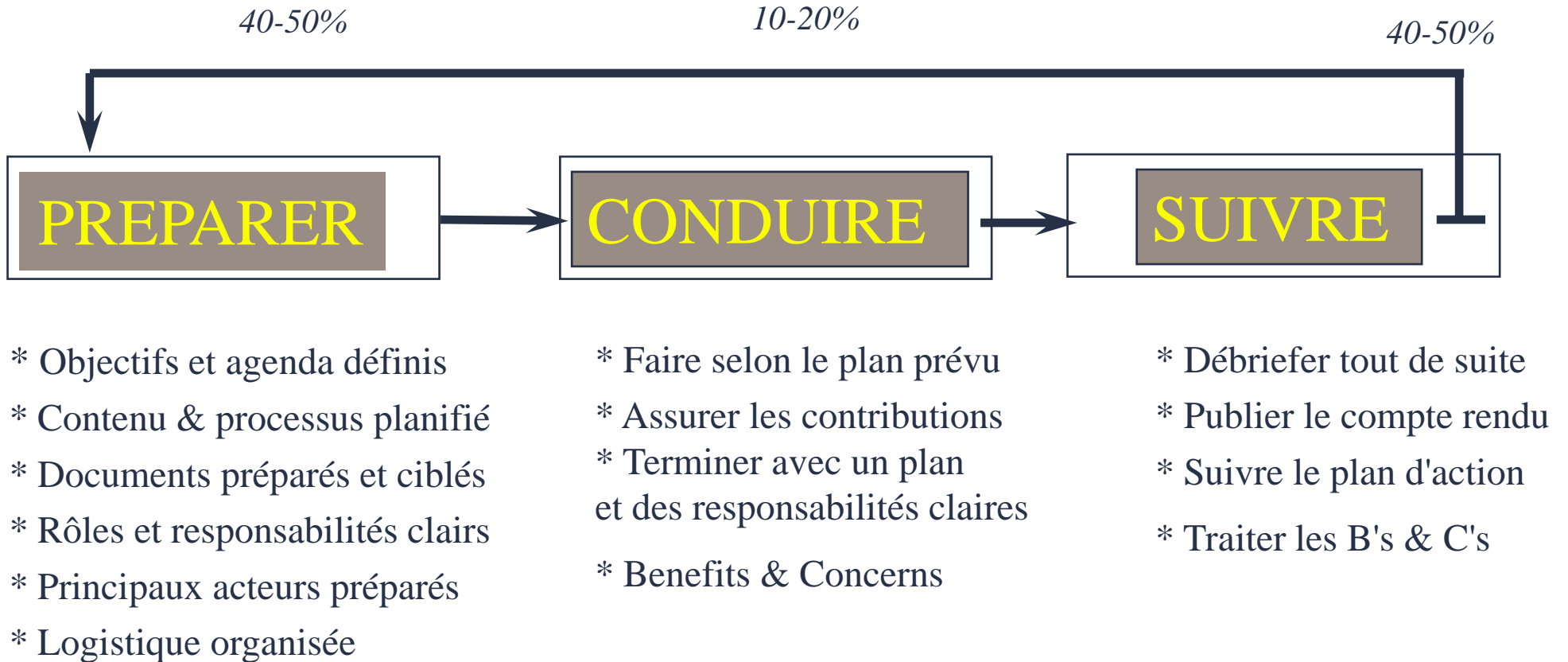
- l'énoncé du problème reste vague,
 - ne démarre pas à l'heure prévue,
 - le groupe discute, se perd en digressions,
 - les anciens combattants racontent leurs exploits,
 - les personnes les plus intéressantes ne s'expriment pas,
 - la solution mécontente tout le monde,
 - beaucoup de temps passé sans résultat,
 - manque de suite ou de solution, etc...
- ... et pendant la réunion, il est souvent difficile de rattraper les choses !

CAPGEMINI pour l'EISTI

Trois principales phases



Conduite de réunion efficace : Synthèse



■ Aptitudes :

- influencer les participants à rester dans le process
- adapter le process aux besoins du groupe
- manager le groupe et s'assurer que tout le monde participe
- maintenir une neutralité politique et émotionnelle
- suivre et renforcer les attitudes positives
- résoudre les conflits avec tact



CAP GEMINI POUR l'EISTI

■ Comportement positif

- si je t'ai bien compris...
- ce que j'aime dans ce que tu as dit...
- Pour construire sur tes idées...
- Comment faire pour que...
- Aide-moi à comprendre...
- J'aurai aimé savoir...
- J'aurai aimé savoir...
- Peux-tu en dire plus...



■ Comportement négatif

- domination
- blocage
- dérive
- divertit
- ...

- Etre ouvert et positif
- Participer et écouter activement
- Toutes les idées sont bonnes
- Avoir un comportement moteur
- Construire sur les idées des autres
- Position gagnante pour chacun (Gagnant/gagnant))
- Supporter le processus / l'équipe
- Rester concentré sur le problème à résoudre
- Ne pas oublier les objectifs
- Respecter le contrat temps



- 3 types d'informations sont issues d'une réunion (RIDA)
 - Des Informations
 - Des Décisions
 - Des Actions (responsable / date)



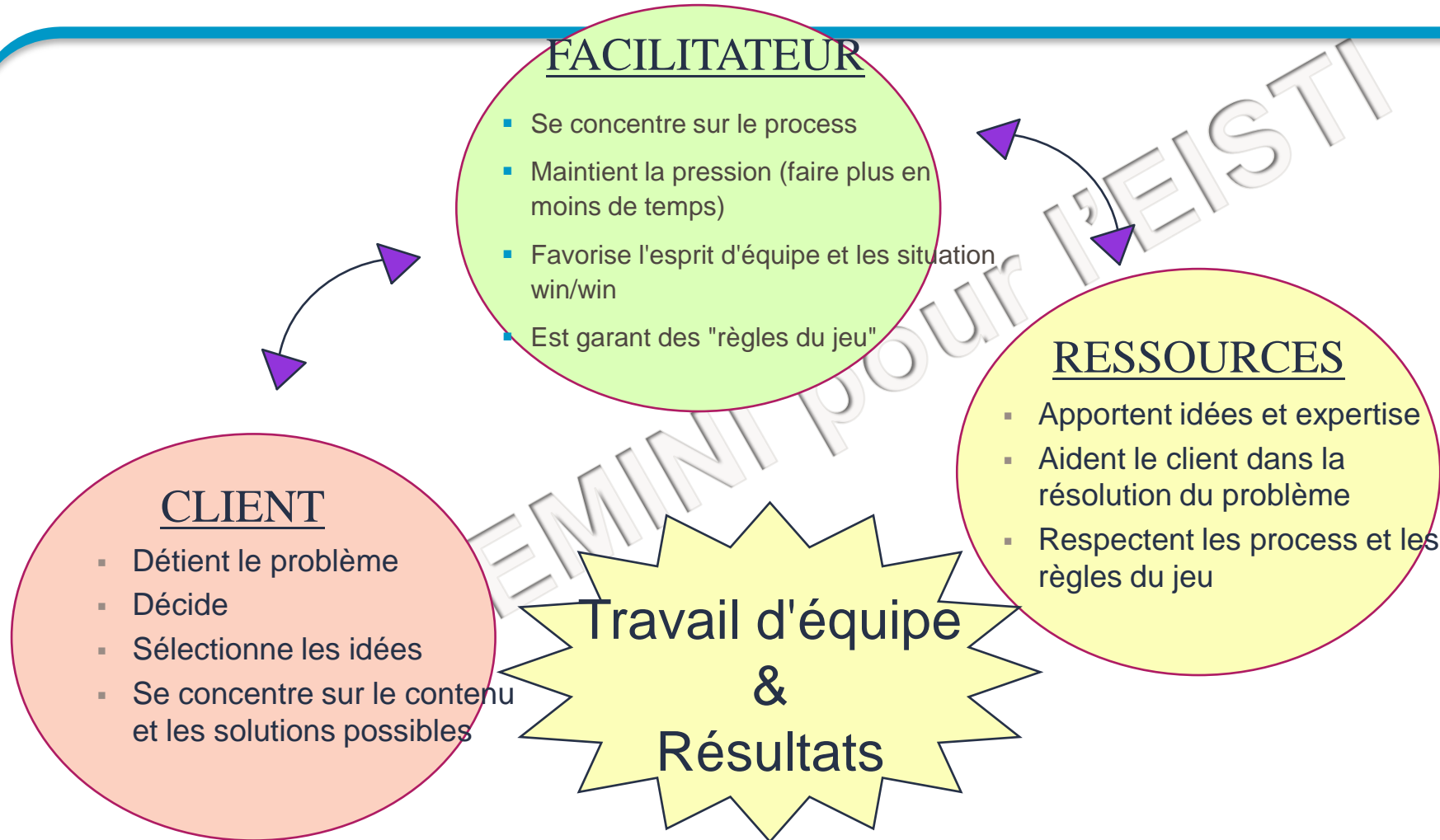
RIDA suivi actions
CCI

Problem solving / Team
Building

PS/TB

- Approche structurée
- Processus itératif
- Technique participative
- **Assure des résultats**
- **Résout des problèmes**





1. Enoncé du problème 5'

■ LES 7 ETAPES D'UNE SESSION PS/TB

2. Contexte 5'

3. Génération d'idées 20'

4. Sélection des idées 5'

5. Benefits /concerns 10'

6. Inconvénients majeurs 10'

7. Plan d'action 5'

CAPGEMINI



CAP GEMINI pour l'EISTI

LES COMPORTEMENTS
=
CLES DU SUCCES

L'ASE®*

* Accelerated Solutions Environment



Un outil **unique** d'accélération du **changement**

Objectifs :

- Créer une dynamique de groupe en un temps record, pour résoudre des problèmes complexes, dans un contexte d'accélération et d'engagement vers l'action
- Réussir : une fusion, un changement de stratégie, une réorganisation interne, une étape clé dans un projet...
- Mettre en place ou refondre des systèmes d'informations
- Innover

Méthode :

- Rassembler des groupes de 20 à 100 participants qui construiront leur solution et s'engageront sur les décisions prises
- Créer à chaque fois un événement sur-mesure qui mobilise les énergies
- Réunir les conditions intellectuelles, technologiques et matérielles nécessaires
- Rendre les participants auteurs et acteurs du changement

Caractéristiques :

- Une méthodologie éprouvée mise en œuvre en 3 temps forts (Scan : prise de distance, Focus : centrage sur des solutions, Act : engagement vers l'action)
- Une équipe dédiée pour faciliter le processus
- Une préparation intense et un co-design entre les équipes du client, les experts et l'équipe de facilitation de l'ASE
- Un environnement mobile : 200 m² à Toulouse, plus de 1000 m² à Paris, d'autres centres à Lille et Lyon, 25 centres dans le monde
- Un environnement high-tech : toutes les technologies informatiques, audio et vidéo qui permettent d'animer, de réaliser des simulations et de stocker la production des groupes

Références




AIRBUS



- ✓ Conception générale pour le projet Budget Finance Comptabilité du CNRS
- ✓ Mise au point du dossier de décision du projet Airbus Resource Planning avec les 4 entités d'Airbus
- ✓ Exploration d'expertises pour Airbus Concurrent Systems Engineering
- ✓ Lancement du déploiement international de SAP pour Syngenta
- ✓ Formalisation des processus et vision commune du projet de rénovation du système de mesure du bâtiment Monge pour la Direction Générale de l'Armement
- ✓ Validation d'un plan stratégique pour la modélisation et la simulation des systèmes pour Airbus Engineering
- ✓ Spécification du projet de nouveau poste de travail pour Airbus
- ✓ Lancement d'un projet pour labellisation par le pôle de compétitivité Aerospace Valley,
- ✓ Session de cadrage sur un projet du portail pour Airbus,
- ✓ Définition des nouveaux modes de fonctionnement MOE-MOA entre Capgemini et la Navigation Aérienne

People matter, results count.

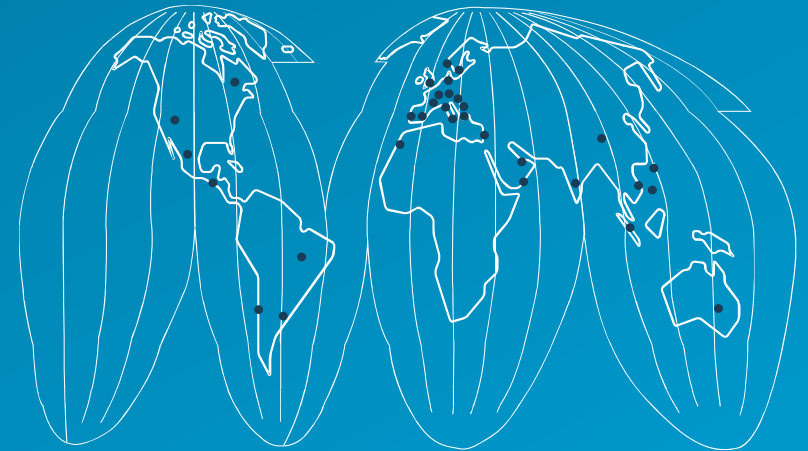


About Capgemini

With more than 120,000 people in 40 countries, Capgemini is one of the world's foremost providers of consulting, technology and outsourcing services. The Group reported 2011 global revenues of EUR 9.7 billion.

Together with its clients, Capgemini creates and delivers business and technology solutions that fit their needs and drive the results they want. A deeply multicultural organization, Capgemini has developed its own way of working, the Collaborative Business Experience™, and draws on Rightshore®, its worldwide delivery model.

Rightshore® is a trademark belonging to Capgemini



www.capgemini.com

