



**Buyers' Guide
to Human
Resources
Solutions &
Services
1998**

**Guide
d'Offres de
Services et de
Solutions de
Ressources
Humaines**

www.input.com

About INPUT

Information Technology (IT) decision makers throughout the world rely on INPUT for data, research, objective analysis and insightful opinions to:

- Ensure an effective investment strategy
- Evaluate and select suppliers
- Save time in evaluating industry developments
- Avoid problems encountered by other organizations

Since its founding in 1974, INPUT's focus in the IT software and services industry has helped many of the world's leading companies to make key decisions not just about technology itself but, more importantly, about the application of technology to their specific business needs.

INPUT

Avec INPUT, les Directions Générales, impliquées sur les marchés des technologies de l'information, prennent des décisions plus rapides et optimales afin de:

- S'assurer une stratégie d'investissement performante
- Evaluer et choisir des prestataires
- Gagner du temps en évaluant les développements du marché
- Eviter les problèmes déjà rencontrés par d'autres organisations.

Depuis 1974, utilisateurs et fournisseurs bâtissent leurs réflexions stratégiques et engagent leurs actions à partir des données, des analyses et des recommandations délivrées par INPUT, société internationale spécialisée sur les marchés des logiciels et services.

**Buyers'
Guide to
Human
Resources
Solutions &
Services
1998**

**Guide
d'Offres de
Services et
de Solutions
de
Ressources
Humaines**

Published by
INPUT
1881 Landings Drive
Mountain View, CA 94043-0848
United States

Operational Services

Buyers' Guide to Human Resources Solutions & Services, 1998

Copyright © 1999 by INPUT. All rights reserved.
Printed in the United States. No part of the publication may be reproduced or distributed in any form, or by any means, or stored in a database or retrieval system, without the prior written permission of the publisher.

The information provided in this Buyers' Guide shall be used only by the employees of and within the current corporate structure of INPUT's clients, and will not be disclosed to any other organization or person including parent, subsidiary, or affiliated organization without prior written consent of INPUT.

INPUT exercises its best efforts in preparation of the information provided in this Buyers' Guide and believes the information contained herein to be accurate. However, INPUT shall have no liability for any loss or expense that may result from incompleteness or inaccuracy of the information provided.

SO18E • 1998 •

Table of Contents

Executive Summary.....	2
ADP	18
IBM Global Services	24
SAP.....	28

List of Exhibits

Change in Importance of IT Support for Human Resources by Industry Sector	2
Satisfaction with IT Support for Human Resources	4
Sourcing of HR Solutions by Supplier Type	4
Satisfaction with Current HR Solutions	4
IT Support: Areas for Improvement.....	6
Vendor Suitability for HR Solutions	6
Level of Outsourcing by Activity	8
Level of Benefit Achievement - HR Services.....	8
Propensity to Separate TP Services from Consultancy Services	10
Propensity to Centralize TP Services across Service Types	10
Change in Centralization of Benefits Administration: International Groups	10
Attitude to Shared Services Centers	12
Propensity to Source TP Services Externally.....	12
Vendors Considered for HR Services	12

Table des Matières

Résumé de l'Etude INPUT.....	3
ADP.....	19
IBM Global Services	25
SAP.....	29

Liste des Tableaux et Figures

Evolution de l'importance du SI comme support de la fonction RH	3
Importance future vs Satisfaction actuelle vis-à-vis du support IT de la fonction RH.....	5
Externalisation des solutions de RH par types de prestataires	5
Satisfaction vis-à-vis des différentes solutions de RH.	7
Support: Points d'amélioration possible.....	7
Pertinence des offreurs de solutions de RH.....	9
Niveau d'externalisation par activité	9
Niveau de satisfaction vis-à-vis des services de RH.	11
Propension à séparer les services de traitement des services de conseil	11
Propension à centraliser les services de traitement tous types de services de RH confondus	13
Evolution de la centralisation de la gestion de la protection sociale: entreprises internationales	13
Degré d'ouverture aux Centres de Services Partagées.....	13
Degré d'ouverture à l'externalisation des services de traitement des transactions.....	15
Prestataires pris en considération pour les services autour des RH.....	15

Executive Summary

Human resources (HR) has traditionally been regarded as low priority compared to such business functions as accounting, manufacturing and distribution. Accordingly the HR function has received comparatively low levels of investment in recent years and is often supported by aging, or simplistic, IT solutions.

However, the HR function is expected to become increasingly important in Europe over the next two years and organizations need to improve their access to high-quality HR services.

Organizations can achieve access to improved HR services either by improving in-house services, which will typically imply a significant investment in new IT solutions, or by purchasing HR services externally.

When selecting new HR solutions, buyers should:

- Recognize the increasing importance of IT support
- Seek a well-integrated solution covering all aspects of the HR function.

In addition, organizations should:

- Consider using external HR services to achieve improved value for money
- Separate transaction processing and consultancy service provision
- Consider centralizing transaction-processing services.

The types of HR services discussed in this guide are defined as follows:

- Payroll services – provision of standalone payroll services
- Benefits administration – the administration of benefits such as welfare, medical, disability and death, pensions, financial savings plans and benefits in kind (e.g. car schemes)

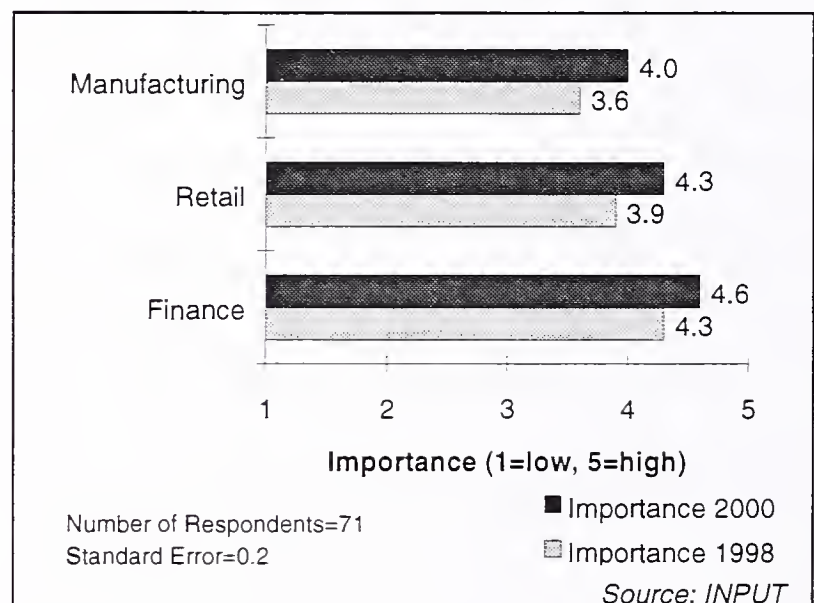
- Personnel administration – includes administration of joiners and leavers, skill levels and job changes
- HR management – includes compensation planning, headcount, job levels, careers, competencies, recruiting and training

Recognize the increasing importance of IT support for HR

Exhibit 1 shows the relative importance of IT support for human resources in 1998 and 2000 by industry sector.

Exhibit 1

Change in Importance of IT Support for Human Resources by Industry Sector



In recent years, the replacement levels of HR solutions have been low compared to those for EAS solutions. While the replacement of ERP and EAS solutions has received a major boost from the Y2K issue, this has not been the case for HR solutions, which have typically been given a lower priority within organizations.

Indeed the overall replacement intentions for HR solutions remain relatively low with approximately 15% of organizations in Europe planning to replace their HR solutions in the next 18 months.

Nonetheless, the role of the HR function will increase in importance over the next two years. This increasing emphasis on the function will in turn lead to a greater emphasis on up-to-date IT solutions. The impact of these changes will be particularly strongly felt in France and in the manufacturing and retail sectors.

Résumé de l'Etude INPUT

La fonction Ressources Humaines (RH) a été considérée avec moins d'égards que des fonctions telles que la comptabilité, la production et la logistique. Aussi, la fonction RH a reçu moins en budget d'investissement ces dernières années et repose souvent sur des solutions informatisées vieillissantes ou simplistes.

Néanmoins, la fonction RH devrait devenir de plus en plus importante en Europe dans les deux prochaines années et les entreprises doivent améliorer l'accès à des services de RH de grande qualité.

Les entreprises peuvent accroître la qualité des services, soit en améliorant les services internes ce qui, en général, implique de lourds investissements de remise à niveau de la solution informatique, ou le recours à des services de RH externes.

Dans le choix de nouvelles solutions de RH, les entreprises devraient :

- Reconnaître l'importance croissante du système d'information pour le support de l'activité RH
- Chercher une solution bien intégrée qui couvre tous les domaines de l'activité ressources humaines.

De plus, les entreprises doivent :

- Envisager d'avoir recours à des services RH externes pour accroître la rentabilité
- Séparer les services de traitement des services de conseil
- Envisager la centralisation des services de traitement des transactions.

Les types de services de RH traités dans ce guide d'offres sont définis comme suit:

- Services de paye – Services de traitement de la paye indépendants
- Gestion de la protection sociale – Gestion des différentes formes de protection sociale telles que prévoyance, santé, invalidité, décès, retraite, rémunération différée (PEE,

participation, ...), et avantages en nature (ex : voiture de fonction)

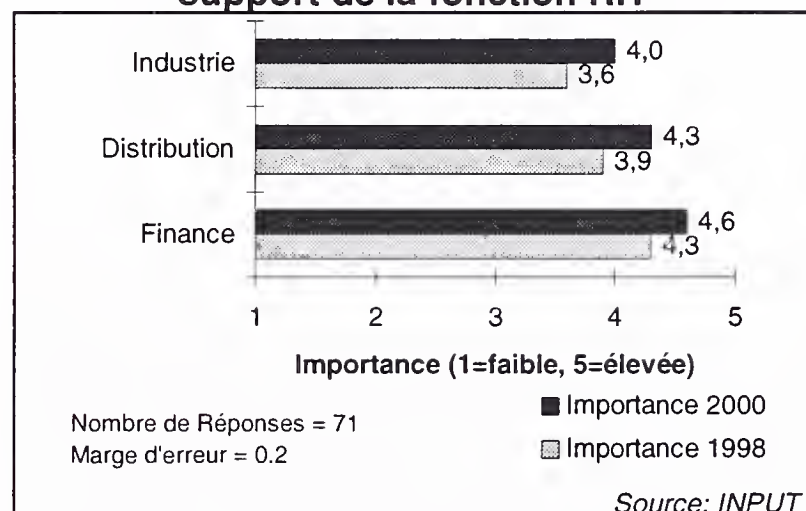
- Administration du Personnel – inclues la gestion des entrées et sorties de personnel, le suivi des informations salarié et les relations avec les tiers.
- Gestion des Ressources Humaines – inclues la gestion des salaires, des temps et des effectifs, des emplois, des carrières, des compétences, du recrutement et de la formation.

Reconnaître l'importance croissante du système d'information comme support de l'activité Ressources Humaines

La Figure 1 montre l'évolution de l'importance du système d'information pour les ressources humaines en 1998 et 2000 par secteur d'activité.

Figure 1

Evolution de l'importance du SI comme support de la fonction RH



Ces dernières années, le taux de remplacement de solutions de RH a été très faible comparé à d'autres solutions applicatives d'entreprise (EAS). Le remplacement des ERP et EAS a été poussé par le problème du passage à l'an 2000 alors que le remplacement des solutions de RH était considéré comme moins urgent.

Les intentions de remplacer les solutions de RH restent faibles avec environ 15% des entreprises en Europe qui planifient de changer de solution RH dans les 18 prochains mois.

Enfin, puisque le rôle de la fonction RH va devenir plus important dans les deux prochaines années on peut s'attendre à ce que le système d'information sous-jacent soit modernisé.

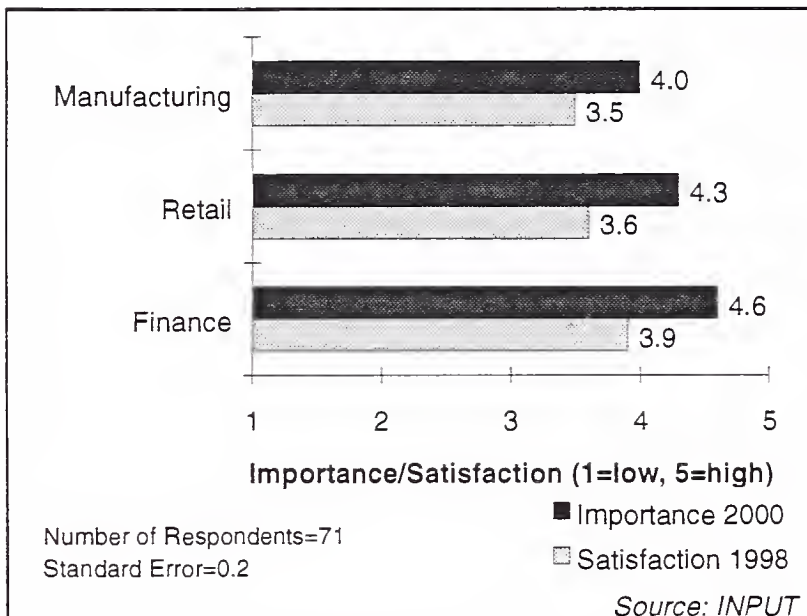
The replacement intentions for HR solutions are highest for:

- Integrated HR solutions emphasizing HR management and personnel administration in France
- HR solutions in the manufacturing and retail sectors
- Organizations with more than 1000 employees.

Exhibit 2 contrasts the current level of satisfaction with IT support for human resources with the importance of IT support for human resources in 2000.

Exhibit 2

Satisfaction with IT Support for Human Resources



The lack of importance attached to HR solutions in the past has led to under-investment in this area and to relatively moderate levels of satisfaction with existing IT solutions in the manufacturing and retail sectors. Accordingly, HR solutions in many organizations will need to be upgraded over the next two years.

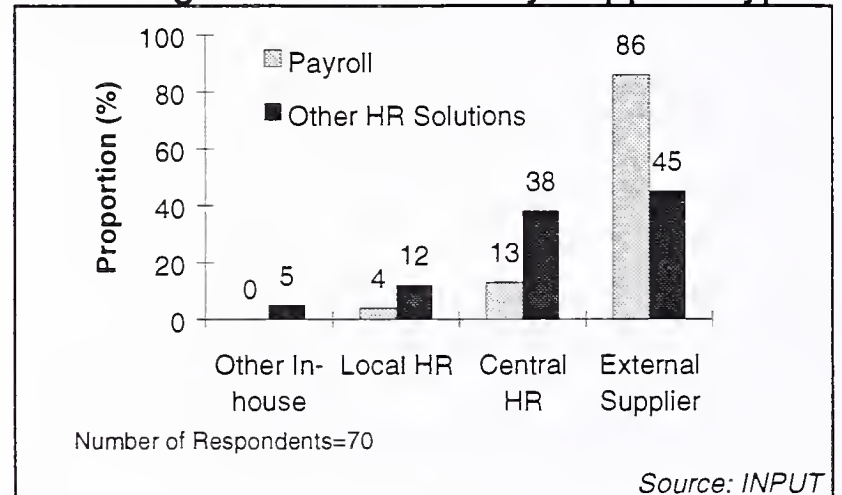
The level of satisfaction with HR solutions in the finance sector is much higher than elsewhere. Organizations in the finance sector appear to have treated the HR function with greater respect and shown a greater commitment to investment in HR solutions and IT infrastructure. Accordingly, replacement intentions are lower in this sector than elsewhere.

Seek an integrated HR solution

Exhibit 3 shows the current sourcing of IT solutions by supplier type. There is a broad similarity between the patterns of sourcing for benefits administration, personnel administration and HR management and so the sourcing pattern for these applications has been averaged to provide a contrast with payroll solutions.

Exhibit 3

Sourcing of HR Solutions by Supplier Type

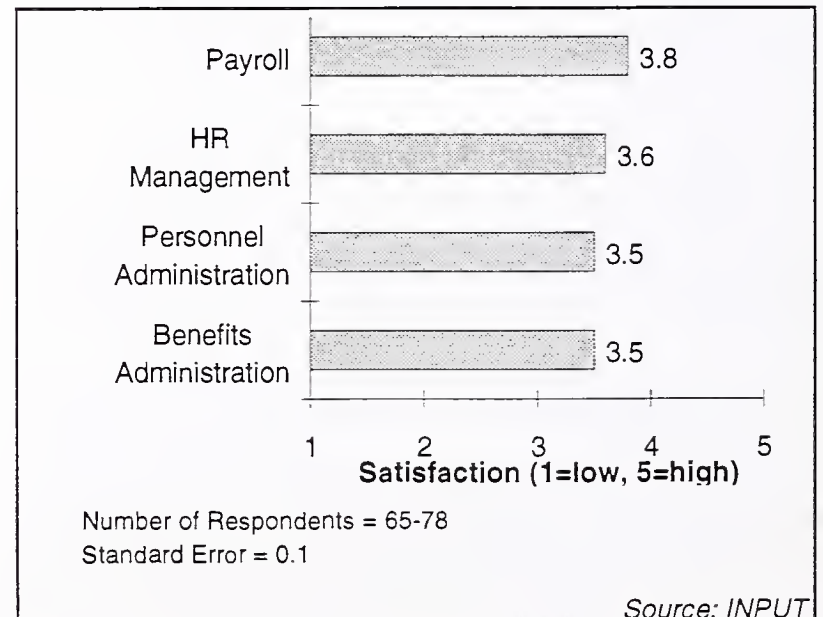


This pattern of sourcing explains much of the current lack of integration of IT solutions within the HR department. The payroll solution tends to have been purchased externally, but the majority of benefits administration, personnel administration and HR management solutions come from an in-house source.

Exhibit 4 shows the current level of satisfaction with existing solutions.

Exhibit 4

Satisfaction with Current HR Solutions



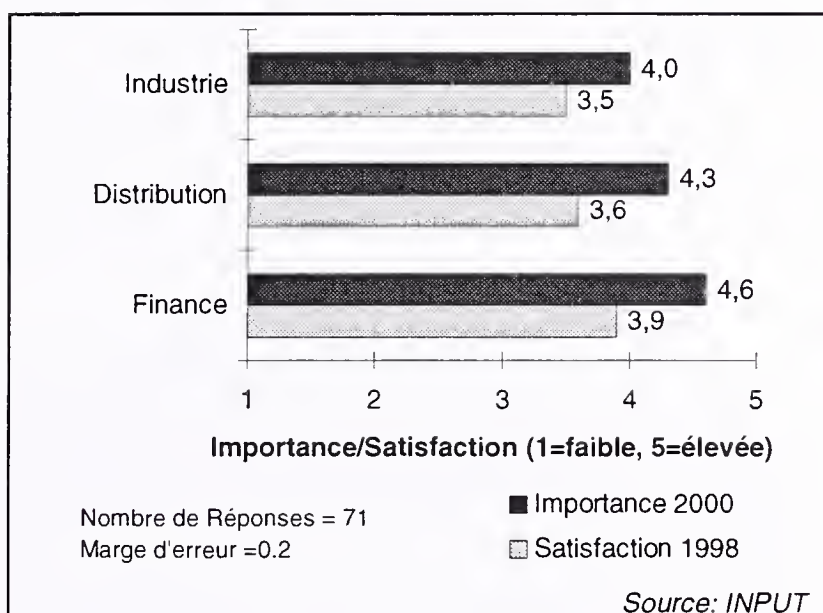
Les intentions de remplacement sont les plus fortes en ce qui concerne :

- Les solutions intégrées de gestion des RH et d'administration du personnel en France
- Les solutions RH dans le secteur industriel et dans la distribution
- Les entreprises de plus de 1.000 salariés

La Figure 2 présente l'importance qui sera accordée par les entreprises au support des solutions de RH en 2000 par rapport à la satisfaction actuelle.

Figure 2

Importance future vs Satisfaction actuelle vis-à-vis du support IT de la fonction RH



Le manque d'importance accordée aux solutions de RH ces dernières années a conduit les entreprises à investir peu dans ce domaine et a eu un effet négatif sur la satisfaction vis-à-vis des solutions existantes dans les secteurs de l'industrie et de la distribution. De ce fait, les solutions devront être améliorées dans les deux prochaines années.

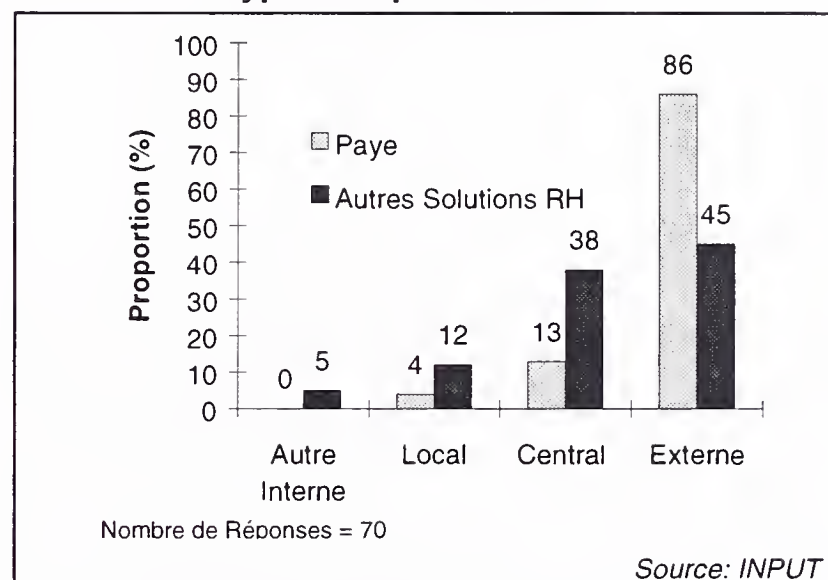
Dans le secteur de la Finance, le niveau de satisfaction est bien plus élevé qu'ailleurs. Les entreprises dans ce secteur ont, semble-t-il, traité avec plus d'égards la fonction RH et ont montré une volonté d'investir dans les solutions de RH. Ainsi, les intentions de remplacement ou d'évolution de ces solutions sont moindres dans ce secteur que dans d'autres.

A la recherche d'une solution de RH intégrée

La Figure 3 présente le recours à l'externalisation pour les solutions informatiques de RH par type de prestataire. Il y a une grande similitude entre les modèles d'externalisation de la gestion de la protection sociale, de l'administration du personnel et de la gestion des ressources humaines. Ces modèles ont donc été regroupés, la moyenne consolidée permettant de souligner le contraste avec le modèle propre aux solutions de traitement de la paye.

Figure 3

Externalisation des solutions de RH par types de prestataires



L'attitude des entreprises vis-à-vis de la sous-traitance explique en partie le manque d'intégration des solutions informatiques dans les directions des ressources humaines. Les solutions de traitement de la paye ont été achetées à des prestataires externes alors que la plupart des solutions de gestion de la protection sociale, d'administration du personnel et de gestion des ressources humaines sont issues de développements internes.

La Figure 4 présente, sur une échelle de 1 à 5, le niveau de satisfaction obtenu avec les solutions existantes.

The level of satisfaction is higher with the typically externally purchased payroll solutions than with the other HR application areas where the solution was typically developed internally.

A lack of integration is common among many existing IT solutions for human resources. This lack of integration is evident primarily as a lack of integration between the various HR functions, with the same personnel data often being entered into multiple systems for payroll, benefits administration, personnel administration and HR management. In addition, there is a lack of access to the existing personnel information for both personnel managers and line managers alike.

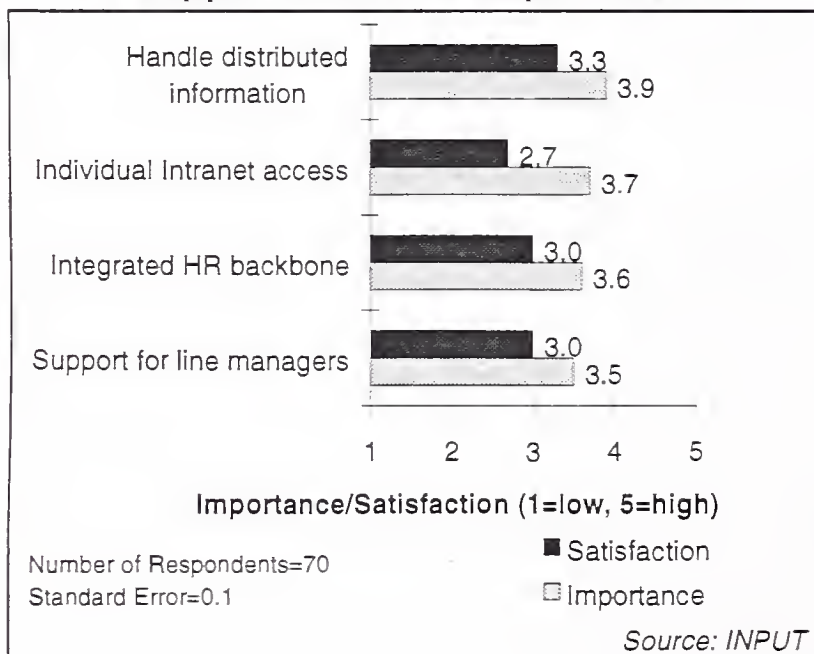
Consequently, organizations should no longer consider separate solutions for HR-related activities such as payroll, benefits administration and personnel administration. Instead, organizations should now seek fully integrated HR solutions with a wide range of functionality.

Within the manufacturing sector, there is also a strongly emerging demand for HR solutions to be integrated with EAS solutions. However, this demand has not yet emerged within the retail and finance sectors. In most cases, the basic need is for integrated HR solutions covering all aspects of the HR function itself.

Exhibit 5 lists those characteristics of IT support for human resources where there is currently a substantial shortfall between importance and satisfaction.

Exhibit 5

IT Support: Areas for Improvement



Only a minority of personnel systems at present appear to have been Intranet-enabled, whether to provide administrative support to line managers or self-service facilities to employees.

The principal improvements to their HR solutions requested by buyers were:

- The introduction or expansion of Intranet access
- Replacement of old systems with integrated systems
- Improved data access, management and presentation including data warehousing

The most important criteria in selecting a vendor of HR solutions are perceived to be the overall functionality of the solution and the level of integration between payroll and the other HR functions.

Exhibit 6 shows buyer awareness and attitudes towards potential HR solution vendors.

Exhibit 6

Vendor Suitability for HR Solutions

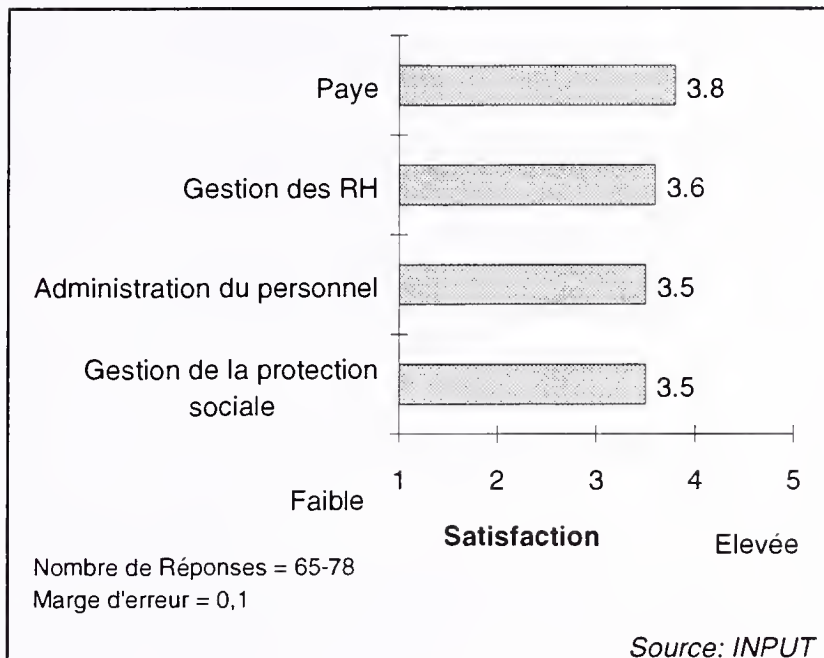
Vendor	No. of Mentions	Rating 1-5
ADP (-GSI)	9	3.8
PeopleSoft	8	2.9
IBM-CGI	8	2.8
SAP	7	3.2
Peterborough	4	4.0
Oracle	4	2.3
Loga	3	1.8
Sopra	2	2.5
Meta 4	2	1.5

Source: INPUT

It is interesting to note that the companies known internationally as payroll specialists, such as ADP and Peterborough, receive higher ratings than those companies providing HR solutions as part of an Enterprise Application or ERP system (such as SAP, Oracle and PeopleSoft).

Figure 4

Satisfaction vis-à-vis des différentes solutions de RH



Le niveau de satisfaction est plus élevé dans le cas des solutions de paye, en général sous-traitées, qu'avec les autres solutions de RH, le plus souvent développées en interne.

Le manque d'intégration est courant dans les solutions informatiques de RH. Il l'est d'abord à cause du manque d'intégration des différentes fonctions de RH entre elles qui conduit à la redondance d'informations sur le personnel saisies dans plusieurs systèmes pour la paie, la gestion de la protection sociale, l'administration du personnel et la gestion des ressources humaines. Ensuite, parce que les données existantes concernant le personnel sont peu accessibles aux responsables du personnel et aux responsable d'activité.

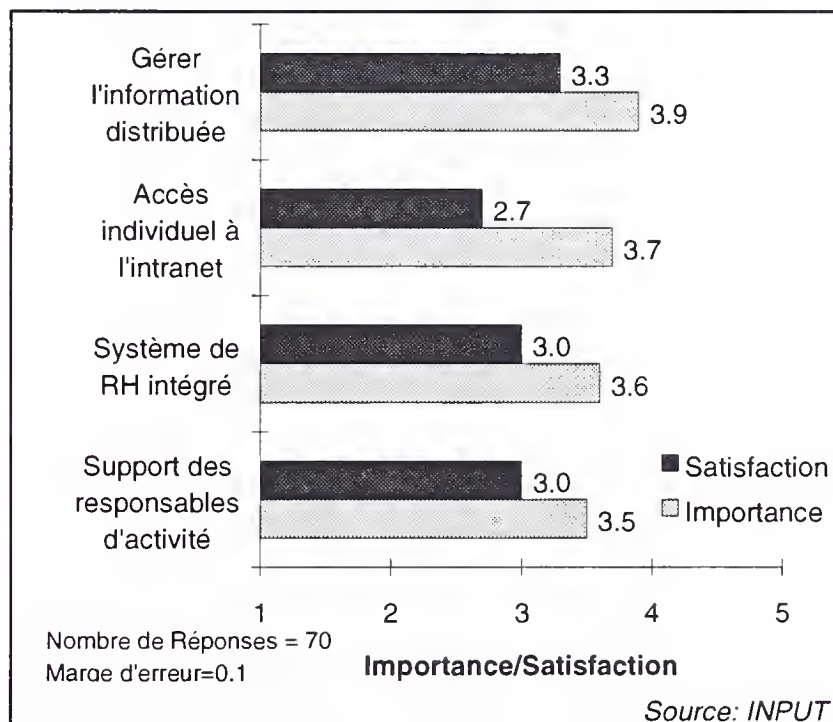
Par conséquent, les entreprises ne devraient plus considérer séparément les solutions de RH telles que la paie, la gestion de la protection sociale ou l'administration du personnel. Au contraire, les entreprises se doivent de rechercher la meilleure intégration des solutions de RH avec un large éventail de fonctionnalités.

L'industrie connaît une forte demande d'intégration des solutions de RH aux EAS (Solutions Applicatives d'Entreprise) contrairement aux secteurs de la distribution et de la finance où cette demande n'est pas encore existante. Dans la plupart des cas, le besoin fondamental est un besoin de solutions de RH intégrées qui couvrent tous les aspects de la fonction ressources humaines.

La Figure 5 liste les caractéristiques du support autour des solutions de RH où l'on rencontre déjà un large écart entre importance et satisfaction.

Figure 5

Support : Points d'amélioration possible



Aujourd'hui, seule une minorité de systèmes de gestion du personnel semblent avoir été rendus accessibles via Intranet, que ce soit pour donner des informations administratives aux responsables ou pour permettre aux employés d'accéder eux-mêmes à l'information.

Les principales améliorations que les utilisateurs souhaiteraient voir apportées à leur solution de RH sont :

- L'introduction ou l'extension de l'accès par l'intranet.
- Le remplacement des anciens systèmes par des systèmes intégrés
- Un meilleur accès, une meilleure gestion et présentation des données, incluant le datawarehouse (entrepôt de données)

Les critères de sélection les plus importants pour le choix d'un offreur de solution de RH sont principalement l'éventail des fonctionnalités offertes et le niveau d'intégration entre la paie et les autres fonctions de RH.

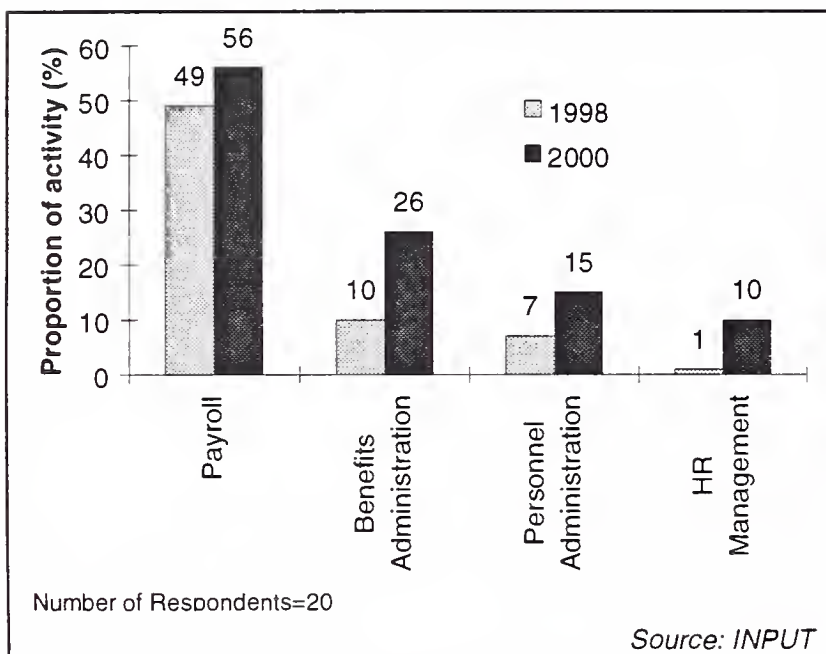
Consider using external HR Operational Services to achieve improved value for money

In addition to considering replacement of existing HR solutions, buyers should consider the option of HR business operations services.

Exhibit 7 shows the anticipated increase in activity in the outsourcing of human resource services.

Exhibit 7

Level of Outsourcing by Activity



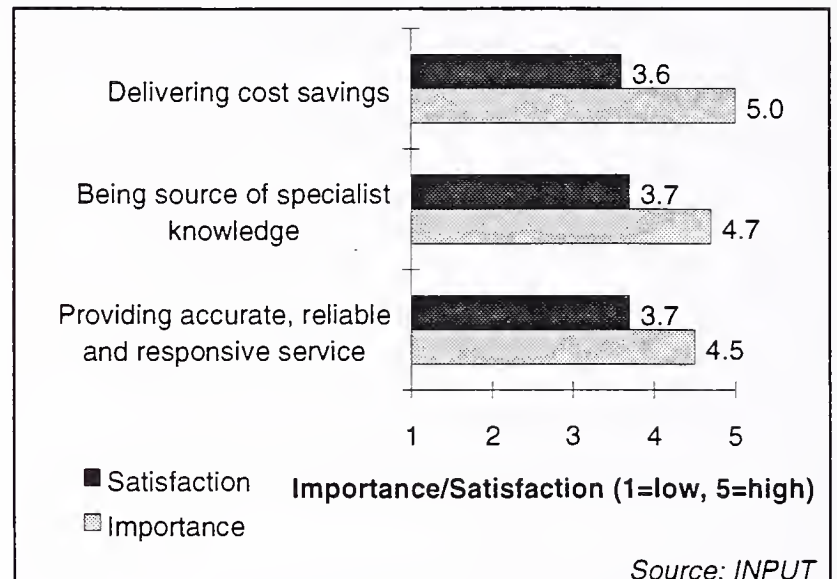
The level of payroll outsourcing will continue to increase and vendors such as SAP have recognized this trend by providing a facility for vendors of payroll services to integrate their offerings with the R/3 software product

In many ways, buyers of human resources services are following the pattern already evident in IT outsourcing. In IT outsourcing, many organizations started by adopting datacenter outsourcing and rapidly requested additional support such as desktop services. In HR services, organizations have started by purchasing external payroll services and are now beginning to request supporting service offerings such as benefits administration and personnel administration from their existing supplier.

Exhibit 8 shows the current level of benefit achievement with existing HR services.

Exhibit 8

Level of Benefit Achievement – HR Services



These moderate satisfaction levels are primarily a reflection of the levels of satisfaction with in-house service providers.

Levels of satisfaction with external providers of HR operations services such as ADP, Ceridian and CMG averaged 4.1, significantly higher than the level of satisfaction with in-house service providers.

Overall, the pattern of satisfaction for HR services is very similar to that for in-house IT services when IT outsourcing first began to be offered in Europe. Essentially, there remains scope in HR services to improve basic service delivery through improved service levels and increased cost-effectiveness, particularly through improved transaction processing services. Organizations should consider using outside vendors to address these issues since these are areas where external vendors are well placed to deliver.

Indeed, many buyers believe that it would be difficult for them to compete with external providers in the delivery of cost-effective transaction processing services. Average costs of these services are:

- \$91 per employee per annum for payroll services
- \$137 per employee per annum for personnel administration.

La Figure 6 montre la connaissance et perception qu'ont les entreprises des offreurs potentiels de solutions de RH.

Figure 6

Pertinence des offreurs de solutions de RH

Prestataires	Nb de Mentions	Evaluation de 1 à 5
ADP (-GSI)	9	3.8
PeopleSoft	8	2.9
IBM-CGI	8	2.8
SAP	7	3.2
Peterborough	4	4.0
Oracle	4	2.3
Loga	3	1.8
Sopra	2	2.5
Meta 4	2	1.5

Source: INPUT

Il est intéressant de noter que les prestataires reconnus spécialistes de la paie tels qu'ADP et Peterborough obtiennent des notes plus élevées que les sociétés qui proposent des solutions de RH dans le cadre de solutions applicatives d'entreprise ou d'ERP (comme SAP, Oracle et PeopleSoft).

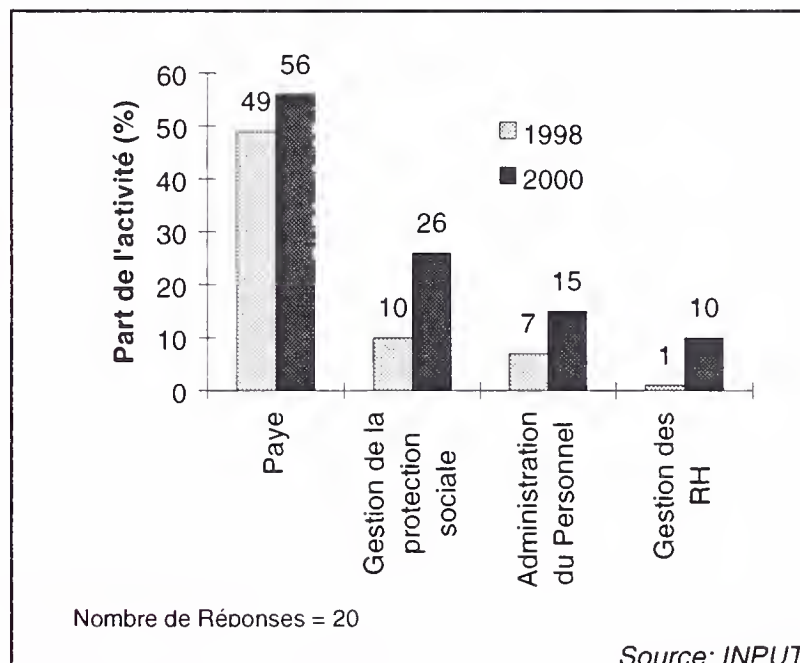
Envisager le recours à un prestataire d'infogérance pour un meilleur rapport qualité/prix.

En plus d'envisager le remplacement des solutions de RH existantes les entreprises doivent envisager l'éventualité d'une gestion fonctionnelle externalisée.

La Figure 7 montre la croissance anticipée du recours à l'externalisation des différents services de RH.

Figure 7

Niveau d'externalisation par activité



L'externalisation de la paie continue de croître et les prestataires tels que SAP ont reconnu cette tendance en offrant aux vendeurs de services de paie une possibilité d'intégrer leur offre au sein du progiciel R/3.

A bien des égards, les clients de services de ressources humaines suivent le modèle déjà identifié en infogérance. En effet, en infogérance de systèmes d'information, beaucoup d'entreprises ont commencé par externaliser les systèmes centraux et, peu après, ont réclamé des services complémentaires comme, par exemple, les services autour des environnements distribués.

En matière de services de RH, les sociétés ont commencé par avoir recours à l'externalisation pour les services de paie et commencent seulement à demander à leur prestataire des services de support complémentaires autour de la gestion de la protection sociale et de l'administration du personnel.

La Figure 8 présente le niveau de satisfaction vis-à-vis des services de RH.

Separate transaction processing and consultancy services

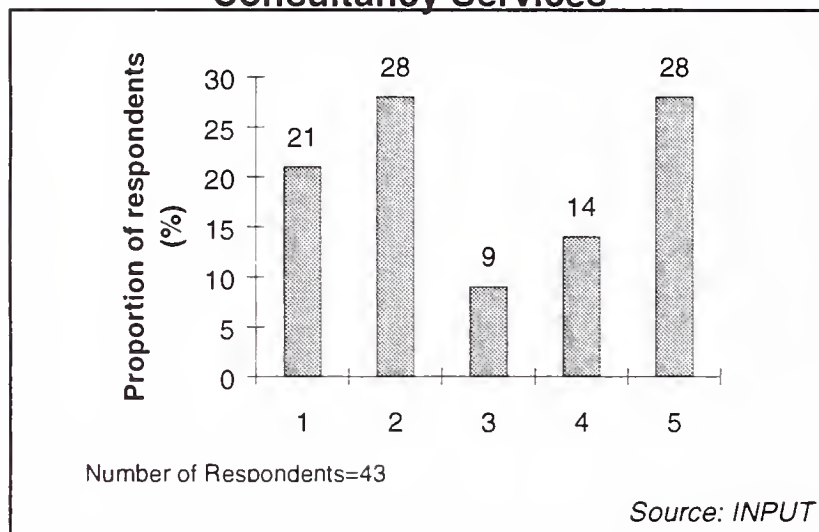
To improve existing service levels and cost-effectiveness, buyers should:

- Separate transaction processing services from consultancy services
- Centralize transaction processing services across geographies and service types
- Consider purchasing transaction processing services from an external vendor

Exhibit 9 shows the profile of willingness of buyers to separate transaction-processing services from consultancy and advice services.

Exhibit 9

Propensity to Separate TP Services from Consultancy Services



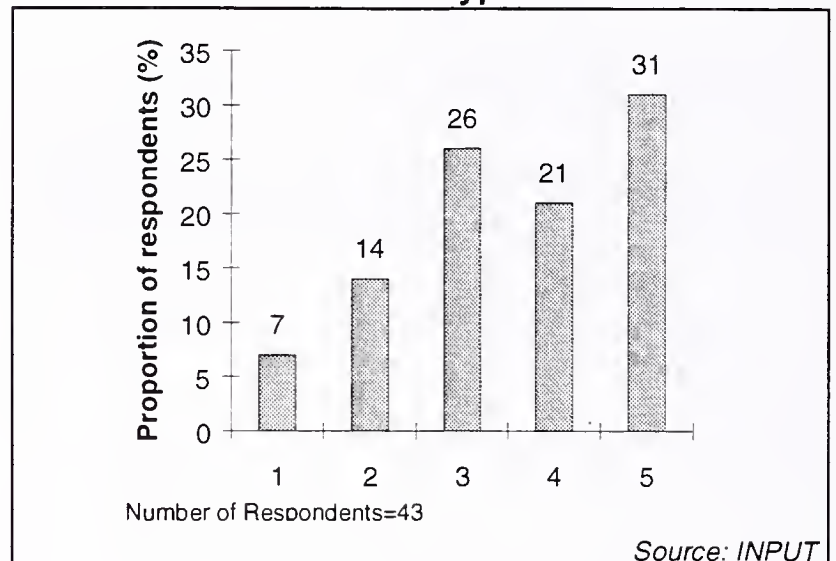
Over 40% of organizations are prepared to separate transaction-processing services from consultancy and advice services. This should assist them in achieving the improved service levels and cost savings required.

Consider centralizing transaction processing services

Exhibit 10 shows the profile of willingness of buyers to centralize transaction processing services across service types.

Exhibit 10

Propensity to Centralize TP Services across Service Types



At least half of all organizations are also prepared to centralize the resulting transaction processing services across both geographies and service types. To improve value for money, organizations should consider expanding their purchase of transaction processing services beyond payroll services to encompass the transaction related elements of benefits administration and personnel administration. It is becoming increasingly important to select HR services vendors that can operate across the range of geographies in which their clients locate, or plan to locate, employees and that can offer a wider range of transaction processing services than payroll services alone.

Another development within HR departments is the slowly increasing centralization of the HR function and its related services. To illustrate this phenomenon, Exhibit 11 shows the increase in centralization of benefits administration services within international companies in Europe.

Exhibit 11

Change in Centralization of Benefits Administration: International Groups

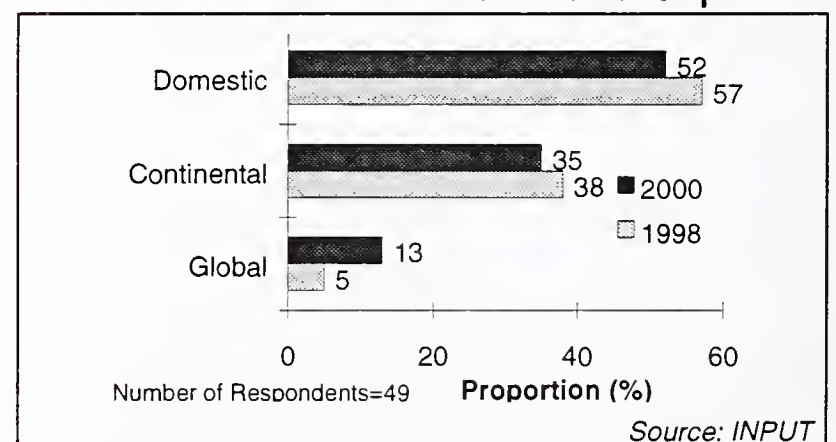
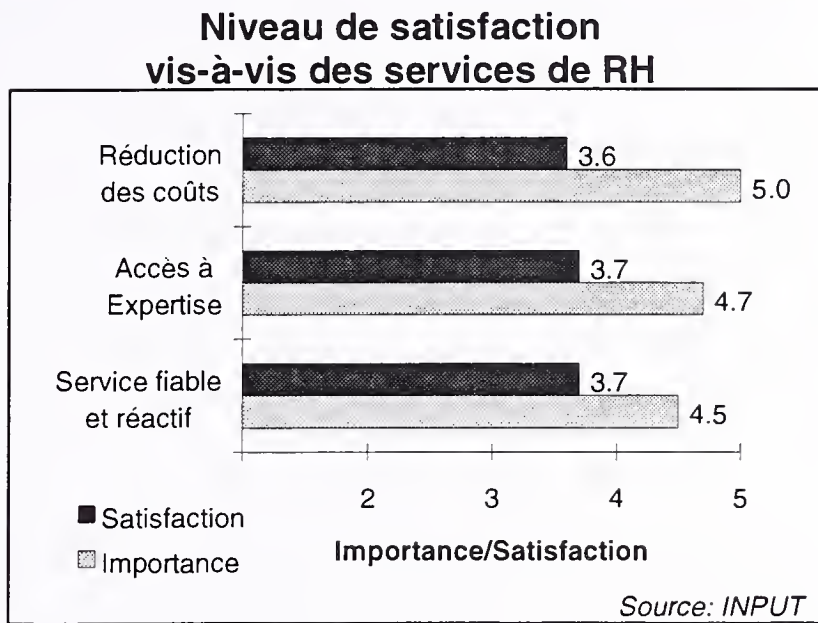


Figure 8



Les modestes niveaux de satisfaction sont le reflet de la satisfaction vis-à-vis des services internes.

En effet, les niveaux de satisfaction vis-à-vis des services fournis par des spécialistes tels qu'ADP, Ceridian ou CMG ont atteint en moyenne 4,1, considérablement plus que le niveau de satisfaction des services internes.

Globalement, le schéma de satisfaction vis-à-vis des services de RH est très similaire à celui des services délivrés par des équipes internes à l'entreprise quand l'infogérance a commencé à être proposée en Europe.

Néanmoins, il reste une marge de manœuvre pour l'amélioration des services de base par des niveaux de service plus élevés et une optimisation du coût, notamment grâce à l'amélioration des services de traitement. Les entreprises devraient considérer sérieusement le recours à des prestataires externes pour ces questions puisqu'ils peuvent être très bien positionnés dans ces domaines.

En effet, beaucoup d'acheteurs croient qu'il serait difficile de rivaliser avec les fournisseurs externes dans le traitement de la paie à un prix raisonnable. Les coûts moyens de ces services sont :

- 500 F par salarié par an pour les services de traitement de la paie
- 750F par salarié par an pour l'administration du personnel.

Séparer le traitement de la paie des prestations intellectuelles

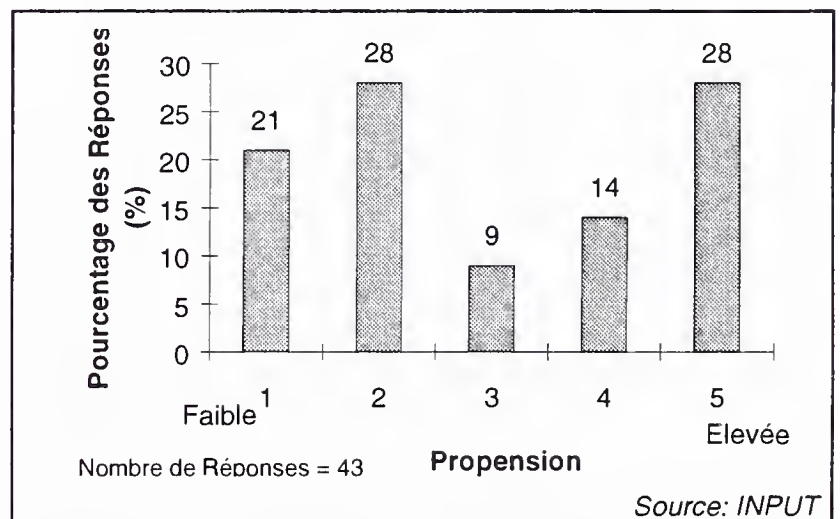
Pour améliorer le service et la rentabilité, les entreprises devraient :

- Séparer les services de traitement des transactions des services de conseil
- Regrouper les services de traitement des transactions au niveau géographique et par tous types de services
- Envisager le recours à un prestataire externe pour les services de traitement des transactions

La figure 9 décrit la volonté des entreprises de séparer les services de traitement des services de conseil et d'assistance.

Figure 9

Propension à séparer les services de traitement des services de conseil



Plus de 40% des entreprises sont prêtes à séparer les services de traitement des transactions des services de conseil et d'assistance. Cela devrait les aider à atteindre les niveaux de service et d'économies recherchés.

Envisager le regroupement des services de traitement

La Figure 10 décrit la volonté des entreprises de centraliser les services de traitement des transactions pour tous types de services de RH.

The principal direction of this increase in centralization is increased globalization of HR services, rather than increased service delivery on a continental basis. Accordingly, buyers should be prepared to source some service components globally where possible.

One way of centralizing transaction processing services is through the use of shared service centers. This approach can be used either for internal service delivery or to achieve more cost-effective external service access. As Exhibit 12 shows, approximately a third of organizations favor shared service centers, while other organizations remain more reticent about the concept.

Exhibit 12

Attitude to Shared Service Centers

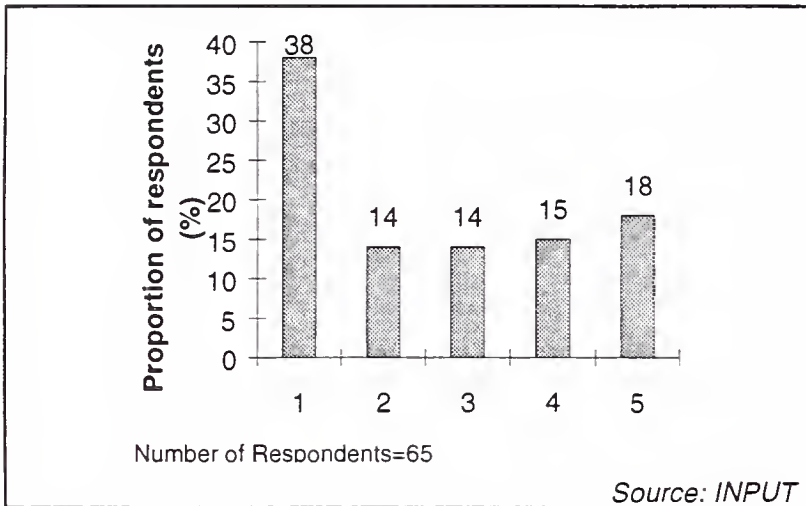
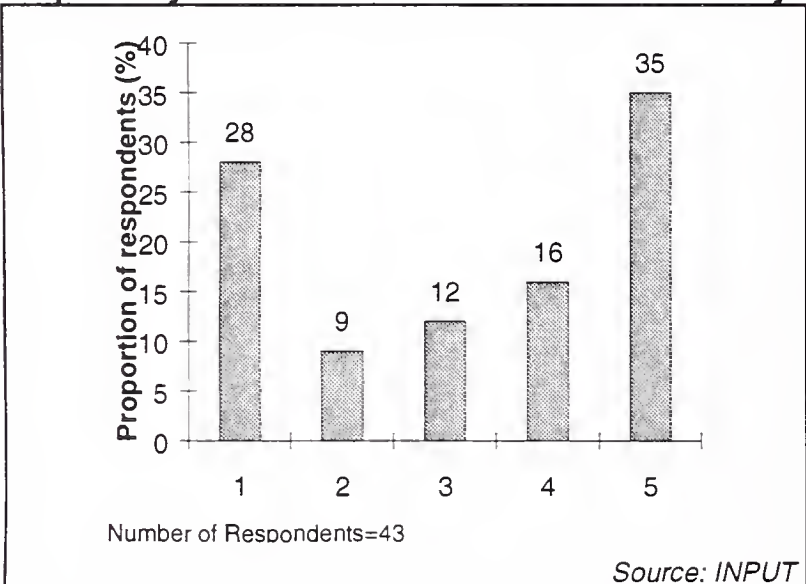


Exhibit 13 shows the profile of willingness of buyers to source transaction processing services externally.

Exhibit 13

Propensity to Source TP Services Externally



Organizations are currently polarized in their attitudes towards use of external suppliers for HR

related transaction processing. However, a narrow majority strongly favors their use.

Organizations are more conservative in their attitudes towards outsourcing HR consultancy and advice services. The majority of organizations favor retaining these services in-house. Nonetheless organizations do currently express concern about the capability of existing in-house HR departments to act as a source of specialist knowledge and nearly a quarter of organizations were prepared to purchase external consultancy services.

This suggests that buyers should essentially use external vendors to support their primary transaction processing services activities across all HR activity with supporting in-house HR consultancy units delivering advice in areas such as recruiting and benefits.

Nonetheless, there may be some level of need to use external vendors as a source of specialist knowledge. This particularly applies to areas such as benefits administration and recruiting. Accordingly, buyers should favor vendors that can offer this complementary capability.

Exhibit 14 shows the relative numbers of potential buyers that would consider each of a number of potential vendors as suppliers of HR services.

Exhibit 14

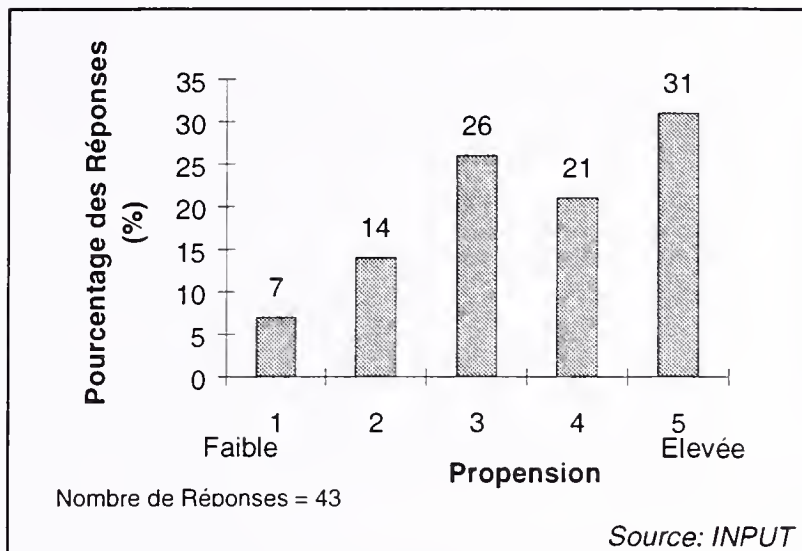
Vendors Considered for HR Services

Vendor	Number of mentions
IBM	40
ADP	31
Andersen Consulting	26
C&L	20
CMG	19
Peterborough	17
PeopleSoft	15
EDS	12
Hyperion	10
Ceridian	7

Source: INPUT

Figure 10

Propension à centraliser les services de traitement tous types de services de RH confondus



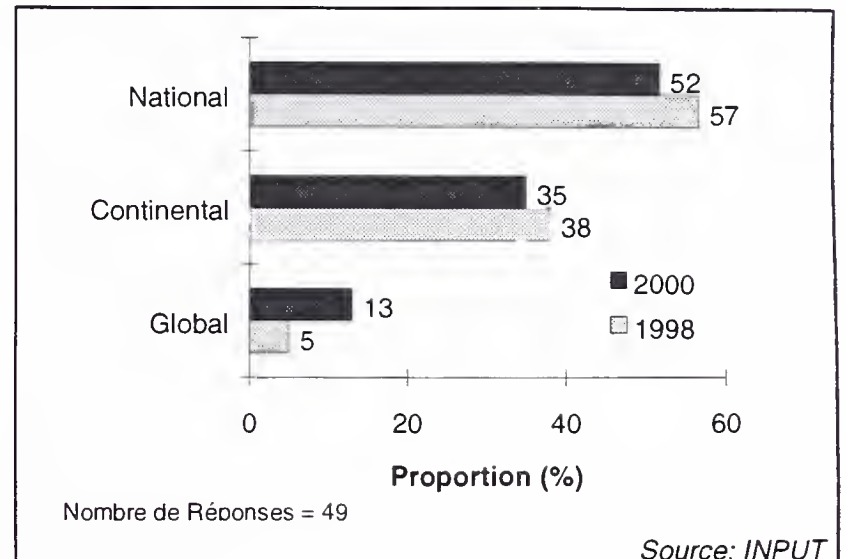
Plus de la moitié des entreprises sont prêtes à centraliser les services de traitement des transactions (tous types de services RH confondus) au niveau géographique. Pour accroître leur rentabilité, les entreprises devraient envisager d'avoir recours aux services externes au delà du traitement de la paie et d'inclure la gestion de la protection sociale ou l'administration du personnel.

Il devient de plus en plus important de sélectionner des prestataires de services de RH qui couvrent toute la zone géographique où le client a des salariés ou prévoit d'en avoir et qui peut offrir une gamme de services de traitement des transactions au delà de la paie uniquement.

Une autre évolution intéressante à noter, au sein des départements de RH, est la centralisation progressive de la fonction Ressources Humaines et des services qui lui sont associés. Pour illustrer ce phénomène, la Figure 11 montre la centralisation croissante de la gestion de la protection sociale dans les sociétés internationales en Europe.

Figure 11

Evolution de la centralisation de la gestion de la protection sociale : entreprises internationales

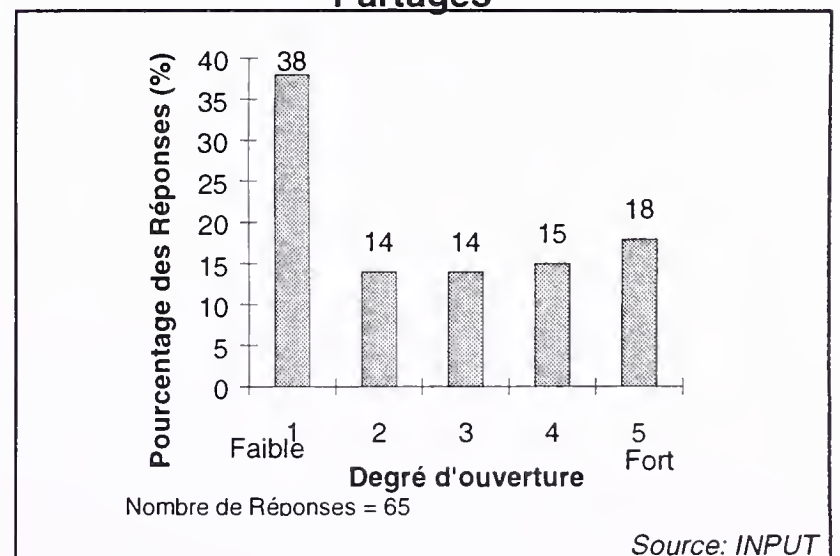


Le principal objectif de cette centralisation est plus la globalisation des services de RH que viser à offrir un service à l'échelle continentale. Aussi, les acheteurs doivent se préparer à externaliser certains services à l'échelle du continent quand cela est possible

Un moyen de centraliser le traitement des transactions est d'utiliser un Centre de Service Partagé (en anglais, Shared Service Centre). Cette approche peut être utilisée soit pour la fourniture de services internes soit pour rentabiliser le recours à du service externe. Comme le montre la Figure 12, près d'un tiers des entreprises favorisent l'approche Centre de Service Partagé, alors que d'autres restent plutôt réticentes à ce concept.

Figure 12

Degré d'ouverture aux Centres de Services Partagés



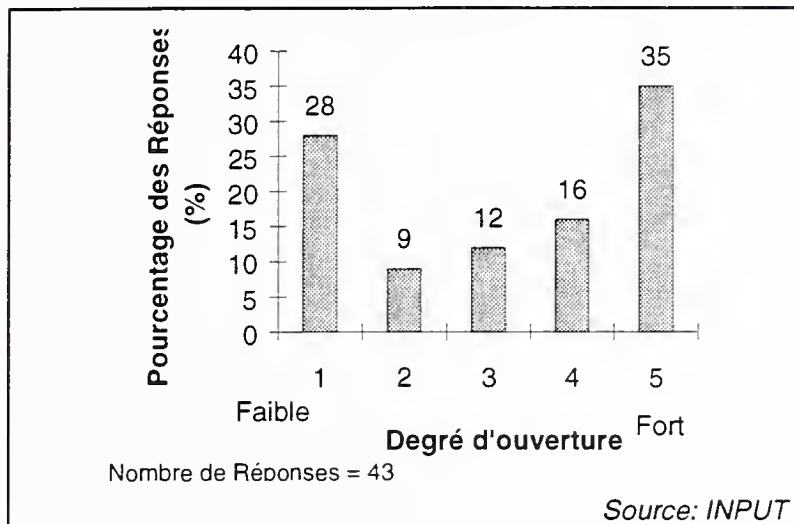
Those achieving the more positive ratings fall into two clear categories: vendors with a strong consulting offering, such as Andersen Consulting and C&L, and those with strong product offerings, such as ADP, IBM, and to a lesser extent PeopleSoft and Peterborough Software.

Companies coming into HR services from a background in IT outsourcing or public sector managed services, such as Capita, EDS and ITNet, appear to have some way to go in winning over HR personnel, as do the large payroll bureaus, such as Ceridian and Chessington - even in their home markets.

La Figure 13 présente le degré d'ouverture des entreprises à l'externalisation des services de traitement des transactions.

Figure 13

Degré d'ouverture à l'externalisation des services de traitement des transactions



Les entreprises sont actuellement polarisées dans leur attitude à l'égard de l'utilisation de prestataires externes pour les services de traitement des RH. Cependant, une étroite majorité est fortement en faveur du recours à l'externalisation.

Les entreprises sont plus conservatrices pour l'externalisation du conseil et des prestations intellectuelles autour des RH. En majorité, elles préfèrent garder ces services en interne. Néanmoins, elles sont dubitatives quant à la capacité du département de RH interne d'agir comme un spécialiste externe et près d'un quart sont déjà prêts à acheter des services de conseil à un prestataire externe.

Cela suggère que les acheteurs devraient principalement avoir recours à des prestataires externes pour le traitement des transactions de base de toutes les activités de RH. Les cellules de conseil en RH internes, plus disponibles, se focalisant sur le conseil dans les domaines du recrutement et de la protection sociale.

Néanmoins il peut y avoir un certain besoin de recourir à des sociétés externes pour y trouver une expertise. Cela est particulièrement vrai pour la gestion de la protection sociale et le recrutement. Ainsi, les acheteurs devraient privilégier des offreurs qui proposent ces services en complément.

La Figure 14 montre le nombre d'acheteurs qui pourraient avoir recours aux offreurs de services de RH potentiels suivants.

Figure 14

Prestataires pris en considération pour les services autour des RH

Prestataires	Nombre de Mentions
IBM	40
ADP	31
Andersen Consulting	26
C&L	20
CMG	19
Peterborough	17
PeopleSoft	15
EDS	12
Hyperion	10
Ceridian	7

Source: INPUT

Ceux qui réalisent les meilleurs scores appartiennent clairement à deux catégories différentes : les prestataires avec une offre dominée par le conseil tels Andersen Consulting et C&L (PWC), et ceux avec une offre orientée solution/produit comme ADP, IBM, et un peu moins PeopleSoft et Peterborough Software.

Les sociétés qui pénètrent le marché des services autour des RH venant de l'infogérance des systèmes d'information ou opérateurs de service telles Capita, EDS et ITNet, semblent avoir du chemin à parcourir avant de conquérir les RH comme font les grands fournisseurs de services de paie / service bureau comme Ceridian et Chessington, même sur leur propre marché.

Profiles

Profils

ADP

Contact Information for European Human Resources Services:

Emmanuelle Bugeant, Communications Manager
148, rue Anatole-France
92688 Levallois Cedex
France

Tel: +33 (0) 1 55 63 50 17
Fax: +33 (0) 1 55 63 50 79

E-Mail: info@europe.adp.com
Web: <http://www.europe.adp.com>

Company Background

ADP, with \$4.8 billion in annual revenues, is one of the largest independent information services companies in the world. Founded in the US in 1949 and credited with creating the concept of payroll outsourcing, ADP established its European operations 30 years ago. In 1995, ADP acquired GSI, the European leader in the payroll and human resources management sector. In the past few years the German-based companies Paisy, RMZ and Taylorix, joined the group and significantly strengthened ADP's presence in Europe.

The recent acquisitions of Realisator in Switzerland and Chessington in the UK confirm the Group's geographical and market expansion.

ADP is a publicly owned company that has been listed on the New York stock exchange since 1961. In 1998, ADP's Human Resources Services revenues were \$2,747 million world-wide and \$323 million in Europe with 3,047 employees. ADP Employer Services revenues have sustained double digit growth (21%) in 1998.

ADP's geographic locations in Europe include:

- France (Paris, Rouen, Lille, Strasbourg, Lyon, Grenoble, Marseille, Toulouse, Bordeaux, Nantes),

- United Kingdom (London, Birmingham, Manchester),
- The Netherlands (Rotterdam, Nijmegen),
- Germany (Frankfurt, Bremen, Stuttgart, Köln, Berlin, Hannover, Hamburg, München),
- Switzerland (Geneva, Zurich),
- Italy (Milano)
- Spain (Barcelona, Madrid).

ADP also services clients in Ireland, Portugal and Belgium.

Main Activities

ADP is a provider of services for payroll, personnel administration and human resources management.

ADP has 34,000 clients throughout Europe, while over 9 million employees receive payslips produced by ADP's information systems.

Service Offerings

ADP provides a complete range of solutions that include payroll outsourcing services, partial or complete outsourcing of the payroll and personnel administration department, the supply of software packages as well as consulting and implementation services focused on the human resources function. These solutions address the needs of any company regardless of size, industry sector, organisation and geographical presence.

ADP

Point de contact pour les Services autour des Ressources Humaines en Europe :

Emmanuelle Bugeant, Directrice de la Communication
148, rue Anatole-France
92688 Levallois Cedex
France

Tel: 01 55 63 50 17
Fax: 01 55 63 50 79

info@europe.adp.com
<http://www.europe.adp.com>

Présentation de la société

ADP avec 4,8 milliards de dollars de revenus annuels est une des plus grandes sociétés spécialisée en services systèmes d'information indépendantes à travers le monde. Fondée aux Etats-Unis en 1949, la société a créé le concept d'externalisation (du traitement) de la paie. ADP s'est installée en Europe il y a trente ans. En 1995, ADP a acquis GSI, le spécialiste européen dans la paie et la gestion des ressources humaines. Ces dernières années, les sociétés allemandes Paisy, RMZ et Taylorix ont rejoint le groupe renforçant ainsi la présence d'ADP en Europe. Les récentes acquisitions de Realisator en Suisse et de Chessington en Grande Bretagne confirment l'extension de l'activité du groupe à de nouveaux marchés.

ADP est une société privée cotée à la Bourse de New York depuis 1961. En 1998, le chiffre d'affaires mondial d'ADP en services autour des Ressources Humaines atteint 2,747 millions de dollars et 323 millions de dollars en Europe avec 3.047 employés. Le chiffres d'affaires d'ADP Employer Services a connu une croissance à double décimales (21% en 1998).

En Europe, la société est présente dans les pays suivants :

- France (Paris, Rouen, Lille, Strasbourg, Lyon, Grenoble, Marseille, Toulouse, Bordeaux, Nantes),

- Royaume Uni (London, Birmingham, Manchester),
- Pays Bas (Rotterdam, Nijmegen),
- Allemagne (Francfort, Brème, Stuttgart, Cologne, Berlin, Hanovre, Hambourg, Munich),
- Suisse (Genève, Zürich),
- Italie (Milan),
- Espagne (Barcelone, Madrid).

ADP dispose également de distributeurs en Belgique, en Irlande et au Portugal.

Principales activités

ADP est un fournisseur de services de paie, d'administration du personnel et de gestion des ressources humaines.

ADP compte 34 000 clients en Europe avec plus de 9 millions de fiches de paie produites par le système d'information d'ADP.

Offre de Services de Ressources Humaines

La gamme de services proposée par ADP va de la mise à disposition de progiciels à la prise en charge de tout ou partie des tâches du département paie et administration du personnel des entreprises.

Ces solutions s'adressent à toutes les entreprises, quelque soit leur taille, leur secteur d'activité, leur organisation ou leur implantation : locale, nationale, ou internationale.

ADP's Human Resource Services Skills

Exhibit 1

Service Type	Competencies
Payroll Services	H
Pension Services	
Benefits Administration	H
Recruitment Services	
Personnel Administration	H
HR Management	H

H: high

Source: ADP

Vertical Market Competencies

ADP's HR Services Revenues by Industry

ADP's services cover the range of vertical markets and do not specialise on any one industry sector.

Key Partners

In 1995, ADP created a Strategic Alliance Program to help their clients address their interoperability and applications connectivity needs. This program includes the development of integrated interfaces with the leading EAS (Enterprise Applications Solutions) providers, such as PeopleSoft, SAP and Oracle.

Customer Profiles HR Services

Exhibit 3

Customer	Countries	Service Provided
Alcatel	F	Payroll outsourcing services and Human Resources application software (40,000 employees)
Carrefour	F, I, E	Payroll outsourcing services and Human Resources application software (45,000 employees)
Federal Express Europe	B	Consulting and Implementation services for HR application software
FIAT	I	Software and application management for payroll and personal administration (40,000 employees)
General Healthcare Group	UK	Payroll outsourcing services (6,000 employees)
Merloni	F, I, D, NL, E, P	Payroll and personnel administration outsourcing services (6,500 employees)
Rowenta	D	Payroll outsourcing services (2,200 employees and pensioners)
San Pellegrino	I	Payroll and personnel administration outsourcing services (1,800 employees)
Unisys	F, CH, I, D, NL, E, P, UK	Payroll and personnel administration outsourcing services (6,000 employees)

Source: ADP

Compétences d'ADP en Services de RH

Figure 1

Type de Service	Compétences
Services de Paie Retraites	E
Gestion de la protection sociale Services de recrutement	E
Administration du personnel Gestion des Ressources Humaines	E

E : Elevée

Source: ADP

Alliances et Partenariats

En 1995, ADP a créé un « Programme d'Alliance Stratégique » pour répondre au besoin des clients en termes d'interopérabilité et d'intégration des interfaces avec les principales solutions applicatives d'entreprise du marché comme celles de PeopleSoft, SAP and Oracle.

ADP et PeopleSoft ont signé un accord de partenariat en Europe pour co-développer et offrir aux grandes entreprises multinationales une nouvelle gamme de solutions pan-européennes de paie et d'administration du personnel, intégrée aux outils de gestion des ressources humaines de PeopleSoft.

Activités d'ADP par secteur

Les services proposés par ADP couvrent l'ensemble des secteurs d'activité et ne sont pas spécifiques à un secteur donné.

Références clients

Figure 3

Client	Pays	Service fourni
Alcatel	F	Infogérance de paie et logiciel de ressources humaines (40 000 salariés)
Carrefour	F, I, E	Infogérance de paie et logiciel de ressources humaines (45 000 salariés)
Federal Express Europe	B	Conseil et services d'implémentation des applicatifs de ressources humaines
FIAT	I	Administration des applicatifs de paie et d'administration de personnel (40 000 salariés)
General Healthcare Group	UK	Infogérance de paie (6 000 salariés)
Merloni	F, I, D, NL, E, P	Infogérance de paie et d'administration de personnel (6 500 salariés)
Rowenta	D	Infogérance de paie (2 200 salariés et retraités)
San Pellegrino	I	Infogérance de paie et d'administration de personnel (1 800 salariés)
Unisys	F, CH, I, D, NL, E, P, UK	Infogérance de paie et d'administration de personnel (6 000 salariés)

Source: ADP

Strategic Positioning

Special Strengths

ADP considers the following points to be its main differentiators in the HR Services market:

- Complete range of solutions for all companies
- Integrated solutions for payroll, personnel administration and human resource management
- Multinational offerings and long term international presence (major European countries as well as North and Latin America)
- 30 years experience and expertise in Payroll/HR services in Europe
- Reliability and financial stability.

Competition

ADP considers its main competition to be:

- Outsourcing services vendors
- Software vendors.

Objectives

ADP's future objectives include:

- Extending the depth and range of its services in payroll department outsourcing, time and attendance management, and benefits administration
- Reinforcing its position in all size and industry market segments
- Expanding its European coverage.

Positionnement Stratégique

Principaux atouts

- Une gamme de solutions complète pour toutes les entreprises
- Solutions de paie, d'administration du personnel et de gestion de ressources humaines intégrées
- Offre multinationale et implantation internationale durable (principaux pays d'Europe et Amériques du Sud et du Nord)
- 30 ans d'expérience et expertise en paie et gestion des ressources humaines en Europe
- Fiabilité et solidité financière.

Environnement concurrentiel

ADP considère son milieu concurrentiel comme étant constitué des :

- Prestataires de services d'infogérance
- Editeurs/distributeurs de logiciels.

Axes de développement

- Elargir la gamme et le contenu des services
- Amplifier sa présence sur le marché des PME et dans tous les secteurs d'activité
- Couvrir l'ensemble de l'Europe.

IBM Global Services

Contact points for European Human Resources Services:

Jean-Claude Letranchant
Sales & Marketing Director of HR Access

Tel.: +33 (0) 1 40 77 20 78
Fax: +33 (0) 1 40 77 20 22

Dominique Le Lann
PR Manager

Tel.: +33 (0) 1 40 77 28 87
Fax: +33 (0) 1 40 77 20 80

30 rue du Château des Rentiers
75013 Paris
France

Web: <http://www.hraccess.com>

Company Background

IBM, headquartered in Armonk (NY), delivers a range of strategic IT solutions that include product support, global network services, consulting, systems integration and application development, strategic outsourcing, education and training.

Main Activities

With 1997 revenues of approximately \$26 billion and 116,000 professionals in 164 countries, IBM Global Services provides a wide range of e-business services. IBM's e-business solutions enable organisations to develop their business through utilising the Internet. For instance, IBM employees use an e-business solution in their user-friendly yet secure access to IBM's corporate Intranet.

HR Access is a division of IBM Global Services that was launched in 1996 following the acquisition of CGI, a company with a Human Resources and Payroll division with 25 years of experience in the sector. HR Access employs 1,300 personnel.

Service Offerings

HR Access's service approach is to provide a comprehensive set of support services to assist organisations in the implementation of managed operations, outsourcing maintenance, education, business transformation, systems integration and network services.

HR Access has an important network of partners. These partners include:

- Lotus, with their Domino software on Notes machines to allow employees improved functionality
- Bull, with their OESS production application management technology to respond to the requirements of the French market.
- Oracle, with an interface developed between HR Access and Oracle Financials to strengthen its position on the ERP market.
- Cognos, with their Impromptu and Powerplay technologies that provide query and analysis functions

HR Access has also developed partnerships with consultancies such as Hay Management, KPMG and Coopers & Lybrand in order that these firms can promote HR Access when dealing with "management of change issues" with their customers.

HR Access's offerings include the following services:

- Career Planning
- Succession Planning
- Organisation Management
- Jobs & Positions
- Recruitment
- Payroll
- Employee Self-Service
- Time & Attendance
- Personnel Administration
- Benefits
- Compensation

IBM Global Services

Point de contact pour les Services Ressources Humaines en Europe :

Jean-Claude Letranchant
Sales & Marketing Director of HR Access

Tel. : 01 40 77 20 78
Fax : 01 40 77 20 22

Dominique Le Lann
PR Manager

Tel. : 01 40 77 28 87
Fax : 01 40 77 20 80

30 rue du Château des Rentiers
75013 Paris
France

<http://www.hraccess.com>

Présentation de la société

IBM, dont le siège est situé à Armonk (NY), propose une gamme de solutions technologiques stratégiques, comprenant le support des produits, les services réseau, le conseil, l'intégration de système et le développement d'application, l'infogérance, la formation.

Principales activités

Avec un revenu en 1997 d'environ 26 milliards de dollars et 116 000 professionnels dans 164 pays, IBM Global Services fournit une large gamme de services e-business. Les solutions e-business d'IBM permettent aux entreprises de développer leurs affaires grâce à internet. Par exemple, les employés peuvent avoir un accès sécurisé et simple à leurs informations grâce à un accès par intranet.

HR Access est une composante d'IBM Global Services qui a été créé en 1996 à la suite de l'acquisition de CGI, dont la division Ressources Humaines et Paie est forte de plus de 25 ans

d'expérience dans le domaine. L'activité HR Access représente plus de 1300 personnes dans le monde.

Offre de Services de Ressources Humaines

L'approche de HR Access en terme de services consiste à fournir un éventail complet pour aider les entreprises dans la mise en œuvre de l'infogérance, de la maintenance, de la formation, de la transformation, de l'intégration de systèmes et des services de réseaux.

HR Access possède un réseau de partenaires qui comprend en particulier :

- Lotus, avec le logiciel Domino sur les machines Notes qui permet d'obtenir des fonctionnalités améliorées pour les employés
- Bull, avec la technologie OESS pour répondre aux spécificités du marché Français
- Oracle, avec l'interface développée entre HR Access et Oracle Financials consolide sa position dans le marché des ERP
- Cognos, avec les technologies Impromptu et Powerplay qui fournissent des fonctions d'interrogation et d'analyse.

HR Access a également développé des partenariats avec des cabinets de conseil tels que Hay Management, KPMG et Coopers & Lybrand.

HR Access est une offre intégrée qui comporte les services suivants :

- Gestion des plans de carrière
- Plans de succession
- Gestion des organisations
- Gestion des emplois et postes
- Recrutement
- Paie
- Self-Service
- Gestion des temps et activités
- Administration du personnel

Vertical Market Competencies

HR Access is present in all vertical markets but also has some specific offerings in segments such as Hospitals and the Public Sector.

Key partners

- Product partnerships with companies such as: Cognos, Business Object, Informix, Sybase, Oracle

- Systems Integration partnerships with companies such as: Altime, Bull, Cap Gemini, Unilog
- Management and Consulting partnerships:
 - At an international level with companies such as: Hay Management, KPMG
 - At a local level with companies such as: Altime, Exad Galons in France.

Customer Profiles HR Services

Exhibit 3

Customer	Countries	Service Provided
Kodak	France	Payroll of 6,000 employees outsourced to HR Access
France Telecom	France	Payroll + personnel administration for 155,000 employees
L'Oreal	Italy	Payroll for 2,000 process employees and Windows NT services
Disneyland Paris	France	Payroll and Human Resources Management for 17,000 employees
Swisscomm	Switzerland	Payroll and Human Resources Management for 22,000 telecom employees

Source: IBM GS

Strategic Positioning

Special Strengths

HR Access considers its special strengths in the Human Resource Solutions market to be the six principles on which its service is based:

- international solutions that are founded on its Worldwide Information Model and its International Payroll System
- integrated solutions that include payroll, administration and strategic management
- a competency based approach to strategic management of human resources

- the opening up of the Human Resource information system to the entire company, from HR professionals via client/server technology to managers and employees via a web browser.
- Twenty five years experience
- a solution that incorporates corporate issues

Competition

HR Access considers its main competitors to be PeopleSoft, SAP and ADP/GSI.

Objectives

HR Access's future objectives involve increasing its international presence and further developing its IT outsourcing and business operations.

- Rémunération Globale
- Couverture sociale, Mutuelles de retraite
- Gestion des effectifs et Etudes sociales
- Formation
- Gestion des compétences

Activités d'IBM par secteurs économiques

HR Access est présent dans l'ensemble des industries et services publics, et présente également des offres très spécifiques dans des domaines tels que les Hopitaux ou le Secteur Public par exemple

Alliances et Partenariats

- Partenariats produit avec des entreprises telles que : Cognos, Business Object, Informix, Sybase, Oracle
- Partenariats en Intégration de Systèmes avec par exemple : Altime, Bull, Cap Gemini, Unilog
- Partenariats dans le domaine du Conseil :
 - Au niveau international avec des entreprises telles que : Hay Management, KPMG
 - Au niveau local : Altime, Exad Galons in France.

Références clients

Figure 3

Client	Pays	Service Provided/Service Fourni
Kodak	France	Infogérance de paie (6 000 salariés)
France Telecom	France	Paie et administration de personnel (155 000 salariés)
L'Oréal	Italie	Paie (2 000 salariés)
Disneyland Paris	France	Paie et gestion des ressources humaines (17 000 salariés)
Swisscomm	Suisse	Paie et gestion des ressources humaines (22 000 salariés)

Source: IBM GS

Positionnement Stratégique

Principaux atouts

HR Access considère que ses atouts principaux sur le marché des Solutions en Ressources Humaines reposent sur :

- des solutions internationales s'appuyant sur son "Worldwide Information Model" et son "International Payroll System"
- des solutions intégrées comprenant la paie, l'administration et la gestion stratégique des ressources humaines
- une approche fondée sur les compétences en gestion stratégique des ressources humaines

- l'ouverture du Système d'Information Ressources Humaines et Paie à toute l'entreprise, depuis les spécialistes en ressources humaines avec des technologies client/serveur, jusqu'aux managers et employés par un navigateur web.
- 25 ans d'expérience dans le domaine
- une solution qui prend en compte la problématique globale de l'entreprise

Environnement concurrentiel

HR Access considère que ses principaux concurrents sont : PeopleSoft, SAP et ADP/GSI

Axes de développement

Les objectifs d'HR Access sont un accroissement de la présence internationale et le développement de l'infogérance.

SAP

Contact point for European Human Resources Solutions:

Maher Chebbo
Southwest Europe HR Business Unit Manager

Tel.: +33 (0) 1 55 30 20 56

E-mail: Maher.chebbo@sap-ag.de

Bruno Frick
Southwest Europe HR Product Marketing Manager

Tel.: +33 (0) 1 55 30 22 23

E-mail: Bruno.frick@sap-ag.de

57-59 Boulevard Malesherbes
75008 Paris
France

Web: <http://www.sap.com>

Company Background

SAP was founded in 1972. SAP AG (Systems, Applications, and Products in Data Processing) provides client/server business applications software. The SAP R/3 enterprise business solution serves the client/server needs of more than 2 million users worldwide, in such diverse enterprises as capital goods production, chemical and pharmaceutical manufacturing, oil exploration, telecom and utilities, services and transportation, media, retail, public sector and healthcare, automotive, aerospace and defense, the airline industry, universities, and computers and electronics.

Worldwide 1997 revenues reached \$3.46 billion of which 12% were Human Resource Solutions revenues. European 1997 HR solution revenues were about \$200 million with 500 people dedicated to development.

Main Activities

SAP's software provides a family of independent components that can integrate with internally developed programs or with non-SAP products: e.g. SAP HR, Business Warehouse, Strategic Enterprise Management, vertical solutions, ... additional to the traditional ERP offerings covering finance, logistics and human resources with an industry focus.

Solution Offerings

SAP provides process-driven solutions that address organizations' worldwide human resource needs, including support for every aspect of human resources, including payroll and benefits administration. SAP HR system capabilities, coupled with the ability to link to third party software, service providers and outsourcing vendors as needed, provide a total HR solution tailored to customers' specific needs.

Employee Self Service

- Extended system access for all user types
- Inherently integrated with application
- Inherent international functionality
- Web enabled
- Real time

SAP Business Workflow

- Process automation across functional boundaries
- Single routing structure across enterprise

Organizational Management

- Maintains accurate picture of organization structure
- Facilitates organizational planning
- Powerful routing structure for business workflow

Human Resources Development

- Central skills database
- Career and succession planning

SAP

Point de contact pour les Services autour des Ressources Humaines en Europe du sud-ouest :

Maher Chebbo
Directeur ventes SAP RH Europe du sud-ouest

Tel. : 01 55 30 20 56
Fax : 01 55 30 20 13

Maher.chebbo@sap-ag.de

Bruno Frick
Responsable Marketing Produit SAP RH Europe du sud-ouest

Tel. : 01 55 30 22 23
Fax : 01 55 30 20 13

Bruno.frick@sap-ag.de

57-59 Boulevard Malesherbes
75008 Paris
France

<http://www.sap.com>

Présentation de la société

SAP a été fondé en 1972. SAP AG (Systems, Applications, and Products in Data Processing) commercialise SAP R/3, progiciel de gestion intégré, offrant des solutions dans tous les domaines de la gestion. La solution d'entreprise SAP R/3 compte plus de 2 millions d'utilisateurs chez 15 000 clients de tous secteurs d'activités tels que grande distribution/ CPG, pharmacie, chimie, aérospatiale et défense, ingénierie et construction, télécommunications, distribution eau, gaz, électricité, automobile, secteur public, banque / assurance, presse / média, services et transports.

Le chiffre d'affaires 1997 s'élève à 21 milliards de FRF dont 12 % pour le domaine des ressources humaines. En Europe, le chiffre d'affaires du domaine Ressources Humaines s'élève à plus d'un milliard de francs et emploie plus de 500 personnes dédiées au développement.

Principales activités

SAP R/3, progiciel de gestion intégré, offre des solutions dans tous les domaines de la gestion (finance, production et logistique, gestion commerciale, gestion des ressources humaines et de la paie).

La conception intégrée du produit permet de gérer l'entreprise par flux transversaux, ce qui est impossible avec un système d'information non-intégré.

L'architecture ouverte de R/3 permet l'intégration facile de produits complémentaires (par exemple, des applications internet, l'archivage optique, la CAO, etc.).

Offre SAP HR

SAP a conçu un progiciel applicatif complet et fonctionnel, pour répondre aux grandes problématiques de la gestion du personnel de l'entreprise, partout dans le monde. Cette approche globale et événementielle associe toutes les fonctions indispensables aux services de gestion du personnel pour répondre efficacement à l'ensemble des besoins de l'entreprise.

Employee Self Service

- Accès aux données personnelles pour tous les employés
- Accès direct aux données
- Navigation Inter-Intranet
- Temps réel

SAP Business Workflow

- Automatisation des processus
- Structure d'organisation unique pour l'entreprise

Gestion de l'Organisation

- Définition des organisations
- Planification et Simulation
- Définition commune au workflow

- Performance appraisals
- Individual development plans

Training and Event Management

- Eases routine tasks
- Graphical course planning / scheduling
- Administration of resources
- Price determination and invoicing
- Web enabled

Compensation and Cost Planning

- Budgeting
- Fixed, variable and stock compensation
- Job pricing
- Multi-dimensional calculation rules
- Fully integrated into Controlling module

Administration and Payroll

- Supports global solutions, legal compliance
- Flexible payroll processing
- Integration with enterprise applications
- Integration with third party vendors

Time Management

- Simplified evaluation of time data
- Interfaces to external time entry systems
- Shift planning
- Incentive wages
- Cross Application Time Sheet

Recruitment

- Open position management
- Applicant screening
- Selection and hiring
- Benefits
- Supports insurance, health plans, stock option plans
- Flexible spending account claims processing

Travel Management

- Processes travel expenses effortlessly in several currencies and formats
- Integration with HR, Financial Accounting and Controlling

SAP's Human Resource Solution Revenue Breakdown

Exhibit 1

Service Type	% of Revenues	Competencies
Payroll Services	30	World-wide solution
Pension Services	5	
Compensation and Benefits	5	
Recruitment Services	5	Inter/Intranet processes
HR Management (ESS, ...)	20	Full career management
Training	5	Internal training plan Training centre management Inter/Intranet processes
Time Management	20	
Travel Expenses	10	Stand alone or Payroll integrated or Finance integrated

Source: SAP

Développement du personnel

- Référentiels de Compétences
- Plan de carrière et de succession
- Appréciation des performances
- Plans de développement individuels

Gestion de la formation

- Plan de formation
- Suivi des réalisations
- Déclarations

Rémunération et masse salariale

- Budget
- Rémunération fixe, variable et globale
- Job pricing
- Simulations multicritères

Paie et administration

- 31 versions nationales
- Etats post-paies

- Solution "outsourcing"

Gestion des temps et des activités

- Interfaces avec badgeuses
- Planification des activités
- Aménagement et réduction du temps de travail
- Cross Application Time Sheet

Recrutement

- Offres d'emplois
- Multi-Supports
- Gestion des Candidatures

Frais de déplacement

- Planification des voyages
- Autorisation, avances et suivi des déplacements
- Intégration avec la comptabilité et la Paie

Chiffre d'affaires SAP HR par modules

Tableau 1

Modules	% C.A.	Competencies
Administration et Paie	30	31 solutions nationales
Retraités	5	
Rémunérations et masse salariale	5	
Recrutement	5	Process Inter/Intranet
Développement du personnel, ESS,...	20	Gestion de carrière
Formation	5	Plan de formation Centres de formation Process Inter/Intranet
Temps et activités	20	
Frais de déplacement	10	Indépendant ou intégré avec paie et comptabilité

Source: SAP

Vertical Market Competencies

SAP works with many different industries through its Centers of Expertise Program. SAP also works with user groups, industry associations and leading consulting firms to provide a steady flow of new, industry-focused ideas and information.

SAP's Centers of Expertise also help speed implementation. SAP's extensive network of partners with expertise in a variety of industries ensures that integration with existing systems is smooth and efficient. SAP's professional consultants provide you with continuous support and specialized service. SAP also offers industry-specific forums that allow business leaders to address the evolving needs of the marketplace.

Key partners

Strong partnerships are:

- Consulting companies
- Solution providers
- Hardware vendors
- Complementary Software vendors

In particular, SAP formed partnerships in 1998 with ADP, Ceridian and ProBusiness which allows users of these companies' services to integrate HR services such as payroll services (if an outsourcing solution is required) with their SAP system.

Customer Profiles HR Services

Exhibit 3

Customer	Countries	Service Provided
Renault	Worldwide	Common unique worldwide personnel database (140,000 employees)
Pechiney	Worldwide	Personnel administration, payroll, time management, training management (30,000 employees)
Cap Gemini	Europe	Personnel administration, payroll, time management, training management (12,000 employees)
Moët et Chandon	France	Personnel administration, payroll, time management, training management (1,000 employees)
CFPI Chemical	France	Personnel administration, payroll, time management, training management (1,000 employees)
ARTE	France	Personnel administration, payroll, time management, training management (800 employees)
Bouygues Telecom	France	Personnel administration, payroll, time management, training management (4,500 employees)
Bosch France	France	Personnel administration, payroll, time management, training management (11,000 employees)

Source: SAP

Solutions verticales

SAP propose des solutions verticales répondant aux exigences sectorielles de ses clients.

Outre le fait que ces processus transcrivent les meilleures pratiques métiers, leur disponibilité en standard rend la solution verticale plus évolutive et plus économique à maintenir. Le support de ces solutions est assuré par des IBU (Industry Business Units) qui poursuivent en collaboration avec de nombreux utilisateurs un programme de recherche sur le secteur concerné et sa problématique.

Alliances et Partenariats

Les partenaires de SAP sont divers :

- Sociétés de Conseil
- Prestataires de services
- Constructeurs
- Editeurs complémentaires.

En 1998, SAP a lié des partenariats dans le monde des ressources humaines avec ADP, Ceridian et ProBusiness permettant d'intégrer des solutions d'externalisation de la paie à l'offre SAP HR.

Références clients

Exhibit 3

Clients	Pays	Projets
Renault	Monde	Base de données unique, mondiale, du personnel (140 000 employés)
Pechiney	Monde	Administration du personnel, paie, gestion des temps et des activités, formation (30 000 employés)
Cap Gemini	Europe	Administration du personnel, paie, gestion des temps et des activités, formation (12 000 employés)
Moët et Chandon	France	Administration du personnel, paie, gestion des temps et des activités, formation (1 000 employés)
CFPI Chemical	France	Administration du personnel, paie, gestion des temps et des activités, formation (1 000 employés)
ARTE	France	Administration du personnel, paie, gestion des temps et des activités, formation (800 employés)
Bouygues Telecom	France	Administration du personnel, paie, gestion des temps et des activités, formation (4 500 employés)
Bosch France	France	Administration du personnel, paie, gestion des temps et des activités, formation (11 000 employés)

Source: SAP

Strategic Positioning

Special Strengths

- Exhaustive HR local and international functionalities: HR specifics in 31 countries are supported.
- Open, stable and business oriented HR interfaces (BAPI) between SAP HR and non-SAP products.
- Large installed base that provides customer feedback: 2,600 SAP HR customers in 50 countries of which 2000 are in Europe.
- SAP Methodology : TeamSAP, ASAP (Accelerated SAP), Audit and Quality Assurance (project estimator), going live check.
- SAP HR: multi-platform, multi-language, multi-currency, and multi-companies.
- EURO compliant (unique software vendor participation in government and social European groups).
- Year 2000 compliant in one version (native conception).

Positionnement Stratégique

Principaux atouts

- Couverture fonctionnelle complète et localisée pour 31 pays
- Ouverture, stabilité et orienté processus : interfaces HR (BAPI) entre SAP HR et produits non-SAP
- Large base installée 2 600 clients SAP HR dans 50 pays dont plus de 2 000 en Europe
- Méthodologies : TeamSAP, ASAP (Accelerated SAP), Assurance qualité et Audit (project estimator), going live check
- SAP HR : multi plate-formes, multi-lingue, multi-devises, multi-sociétés, ...
- Compatible EURO
- Compatible An 2000 : conçu, dès l'origine, à cet effet.

Contact your local INPUT office (see back cover) to find out how you can use our services, knowledge and experience to grow and profit in the revolutionary IT world of the late 1990's and the 21st century.

Contactez votre bureau INPUT (coordonnées au dos de la couverture) pour connaître les services que nous vous offrons dans le domaine des technologies de l'information à l'aube du XXIème siècle.



Locations

California

1881 Landings Drive
Mountain View, California 94043
T: (650) 961-3300
F: (650) 961-3966

Washington, DC

1921 Gallows Road
Suite 250
Vienna, Virginia 22182
T: (703) 847-6870
F: (703) 847-6872

France

24, Avenue du Recteur Poincaré
75016 Paris, France
T: 33 (1) 46 47 65 65
F: 33 (1) 46 47 69 50

Germany

Perchstaetten 16
D-35428
Langgöens, Deutschland
T: +49 (0) 6403 911 420
F: +49 (0) 6403 911 413

United Kingdom

Cornwall House
55-77 High Street
Slough, Berkshire
SL1 1DZ, England
T: 44 (0) 1753-530444
F: 44 (0) 1753-577311

Internet

E-mail: info@input.com
WWW: <http://www.input.com>