



La lettre du

Le 26 juin 1999 - c'est-à-dire il y a bientôt cinq ans – j'ai écrit à celui qui était alors, avec plus de 25 % du capital, l'actionnaire de référence de **Capgemini**, une lettre confidentielle dans laquelle j'indiquais parmi d'autres choses que mon meilleur choix pour reprendre un jour les commandes du Groupe était Paul Hermelin. Et je précisais que cela pourrait idéalement se faire en mai 2004 – le jour où l'Assemblée Générale des actionnaires serait réunie pour statuer sur les comptes de l'exercice 2003 – la transition étant assurée par un autre membre du Directoire qui à l'époque gouvernait le Groupe, Geoff Unwin.

Un certain nombre d'événements tout à fait imprévus ce jour-là – les uns heureux (franchissement sans dommage du passage à l'an 2000, adoption de l'euro, éclatement de la bulle Internet,... et acquisition par **Capgemini** d'Ernst & Young Consulting !), d'autres malheureux ou tragiques (dégringolade de la Bourse, dégradation continue du climat des affaires, attentats du 11 septembre 2001) – sont venus bouleverser ce joli calendrier. Et c'est finalement avec **30 mois d'avance** sur le programme prévu que j'ai proposé en décembre 2001 au Conseil d'Administration de nommer, Paul Hermelin directeur général du Groupe.

EVOLUTION de la GOUVERNANCE du GROUPE depuis 1967

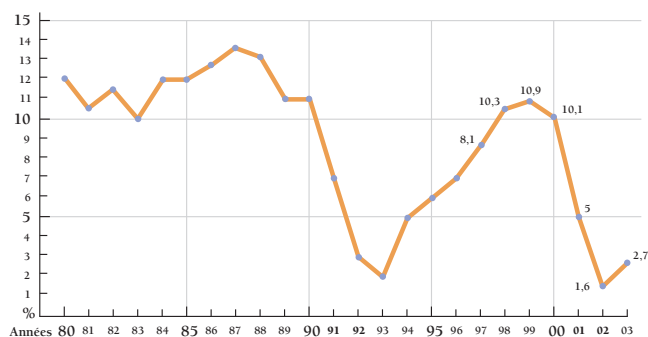
Période	Type de société	Direction Générale
depuis l'origine (1967) jusqu'au 24 mai 1996	Société anonyme de type «classique»	Serge Kampf, P.D.G. (Président et Directeur Général)
du 24 mai 1996 jusqu'au 23 mai 2000	Société à Directoire et Conseil de Surveillance (celui-ci présidé par Klaus Mangold puis à partir du 8 septembre 1997 par Ernest-Antoine Seillière)	<u>Directoire</u> de 4 membres : Serge Kampf (Président) Paul Hermelin, Pierre Hessler et Geoff Unwin
du 23 mai 2000 au 24 juillet 2002	Société Anonyme de type «classique»	P.D.G. : Serge Kampf D.G. : Geoff Unwin (jusqu'au 12 décembre 2001) puis Paul Hermelin
du 24 juillet 2002 à ce jour	Société Anonyme avec dissociation des fonctions de Président et celles de D.G.	Président : Serge Kampf D.G. : Paul Hermelin

Cette nomination n'a évidemment pas suffi à enrayer la rapide détérioration des résultats du Groupe et celle-ci (qui avait déclenché celle-là) s'est donc poursuivie en 2002 et encore en 2003 malgré l'annonce faite par les augures, les gouvernants et les économistes les plus compétents (annonce répétée et à chaque fois démentie) d'une très prochaine reprise économique.

Président



On peut vérifier à ce niveau le **parallèle** avec ce qui s'était passé dix ans plus tôt après la première guerre du Golfe. Il est saisissant :



- la crise économique mondiale qui avait suivi l'invasion du Koweït par les troupes de Saddam Hussein (2 août 1990) avait fait plonger de **8 points** le résultat d'exploitation du Groupe entre 1990 et 1992, celui-ci passant brutalement d'un peu plus de 11 % à un peu moins de 3 % en deux ans,
- entre 2000 et 2002 (là aussi en 2 ans) ce même résultat d'exploitation a baissé également de **8 points**, passant d'un peu plus de 10 % à un peu moins de 2 %.

Cette courbe montre aussi que la remontée a été lente. Et plus lente en 2003 (+1,1 point) qu'elle l'avait été neuf ans plus tôt (+ 3,4 points entre 93 et 94), l'explication tenant sans doute au fait qu'il est plus difficile de redresser la trajectoire d'un groupe de 50.000 personnes que celle d'un groupe de 20.000. Surtout si l'on a entre-temps fortement **renouvelé l'équipage** : il faut se rappeler que sur les 23 managers qui constituaient en 1993 l'équipe de direction, 19 sont partis, le plus souvent à la retraite(*). Et sur les 15 qui forment celle mise en place au cours de ces derniers mois (cf. page 20 de ce

Rapport Annuel), 12 n'étaient pas dans le Groupe en 1993, et 3 y sont même depuis moins d'un an ! C'est dire l'ampleur des changements effectués dans notre organisation et nos organigrammes depuis la grande crise traversée entre 1991 et 1993.

Si je tiens à remettre en perspective la situation actuelle de **Capgemini**, c'est pour rappeler à ceux qui seraient tentés de «tirer sur le pianiste» que le Groupe a déjà connu des difficultés tout à fait comparables à celles qu'il connaît aujourd'hui, qu'il a mis du temps pour s'en sortir (on remonte toujours plus lentement qu'on n'est descendu) mais **qu'il s'en est sorti**. Et que le «pianiste» d'aujourd'hui, entré dans mon équipe en mai 1993, avait déjà activement participé à cette première remise à flots.

Et puisqu'on parle d'équipe, j'aimerais un court instant parler aussi de rugby. Certes, tous les sports ou presque - aussi longtemps qu'ils sont pratiqués sans adjuvant illicite - nous donnent des leçons de courage, de persévérance, d'adresse, de rigueur. Il y a ceux qu'on pratique seul - de plus en plus nombreux à vrai dire - où l'on ne doit qu'à soi-même le plaisir qu'on y trouve, parfois aussi le déplaisir d'y mesurer ses limites. D'autres en revanche **ne peuvent se jouer qu'en équipe**, et les résultats dépendent alors de la façon dont cette petite communauté est composée et fonctionne. Parmi ces sports dits «collectifs», le rugby est probablement celui dont un manager peut retirer les meilleures leçons. On n'aime pas le rugby parce que le ballon est ovale et ses rebonds imprévisibles, mais parce que c'est à la fois un sport de combat et un sport d'équipe, un sport où les combinaisons stratégiques sont innombrables et où l'on n'est rien sans les 14 autres, où la solidarité, l'abnégation, la complémentarité des talents, la sobriété des gestes autant qu'une relative modestie priment sur le goût des paillettes ou la recherche de l'exploit individuel.

(*) ces 19 seront peut-être heureux que je rappelle ici leurs noms :

Karl Heinz Achinger
Jacques Arnould
Michel Berty
Chris van Breugel
Berend Brix

Adolfo Cefis
Tony Fisher
Philippe Gluntz
Vincent Grimond
Michel Jalabert

Eric Lutaud
Tony Robinson
Wolfgang Schönfeld
Anders Skarin
Gennaro de Stasio

Henri Sturtz
Bob Sywolski
Christer Ugander
Geoff Unwin

S'il est en effet un autre sport où je crois à la vertu de l'équipe - et auquel le rugby sert d'école plus souvent qu'on ne le pense - c'est bien **celui qui consiste à diriger une entreprise**. Il faut admettre que certaines considérations poussent parfois à le décrire comme un exercice solitaire, et d'abord la simple réalité qu'à toute équipe, il faut un capitaine et que c'est le propre d'un bon capitaine que de savoir tirer le meilleur parti d'une équipe. Et puis il est tellement plus simple d'identifier l'entreprise à un homme que de chercher à comprendre comment celle-ci fonctionne réellement, tellement plus agréable de flatter l'égo d'un patron quand celui-ci est lui-même tenté par le vedettariat, tellement plus expéditif aussi de le jeter aux orties quand il a cessé de plaire ou quand le vent a tourné et qu'on est incapable d'expliquer pourquoi. Mais la réalité est que **l'entreprise ne se réduit pas à son chef** et qu'elle est - comme un XV de rugby, comme un orchestre symphonique - quelque chose de plus que la simple réunion des hommes et des femmes qui la composent.

A l'équipe que Paul Hermelin est en train de constituer autour de lui, je donnerais volontiers pour mission de **rendre sa fierté au Groupe**. Je veux dire par là qu'elle va devoir à la fois :

- 1) remettre le Groupe sur les rails et pour cela lui redonner **le goût de la croissance**, la volonté de se battre, le courage de réduire et de réduire encore toutes les dépenses qui sont peut-être utiles mais ne sont pas absolument nécessaires, le sens et le respect des priorités, l'ambition d'atteindre et de dépasser les objectifs de rentabilité que le conseil d'administration a fixés pour l'exercice en cours... ;
- 2) veiller à la promotion et à l'acceptation par tous des **valeurs** que l'entreprise s'est données dès les années 80 (revoir au besoin ce que j'en disais l'an dernier dans la «Lettre du Président» du Rapport Annuel 2002) et si cela s'avérait nécessaire - il y a peut-être des gens pour qui respecter 7 valeurs à la fois, c'est trop demander - privilégier alors celles qui sont les plus précieuses quand le vent n'est pas favorable : la loyauté et la solidarité ;
- 3) renouer avec **l'esprit de conquête** qui, depuis plus de 30 ans, avait animé aussi bien **Capgemini** que ses principales filiales, qu'il s'agisse de postuler à de grands contrats multinationaux, de former des alliances stratégiques avec (s'il le faut) de plus gros que soi, de prendre des risques tout en se ménageant la possibilité de sonner la retraite si l'on s'apercevait que l'on s'est fourvoyé, d'acquérir des participations minoritaires dans des sociétés concurrentes sans être assuré qu'elles conduiront à en avoir un jour le contrôle, garder la haute main sur les étapes d'une fusion afin de ne pas y perdre son âme ni sacrifier ses principes... tout en n'oubliant pas d'assurer ses arrières et de se protéger efficacement contre d'éventuels prédateurs ;
- 4) n'avoir plus que des **clients satisfaits**, et qui acceptent de le faire savoir afin de nous aider à convaincre d'autres clients possibles de l'étendue de nos compétences et du respect que nous avons des engagements pris ;
- 5) redevenir la société dans laquelle on a **envie d'entrer** - que ce soit pour y faire un stage ou y faire carrière - parce que l'on sait que l'ambiance y est bonne, qu'on y sera bien accueilli, que le racisme, le sexisme, les intrigues ou la politique n'y ont jamais fait la loi, que l'émulation y est saine, les mérites récompensés, les erreurs pardonnées (du moins les premières), la liberté respectée, l'initiative et l'esprit d'entreprise encouragés.

Même s'ils sont éparpillés sur quatre continents, il appartient maintenant aux consultants, aux ingénieurs et aux techniciens de ce Groupe - par la qualité des prestations qu'ils fournissent à nos clients et celle des relations qu'ils entretiennent avec eux - à ses «commerciaux» grâce au contact permanent qu'ils ont avec le marché, à ses cadres et à ses managers **de prendre leur part de cette mission** et d'y jouer leur rôle, loyaux et solidaires. Pour ce qui me concerne, je continuerai à aider Paul Hermelin aussi longtemps qu'il le souhaitera car je peux témoigner qu'il a pris à cœur cette mission difficile et qu'il entend la mener à bon terme.

Le talent, le courage, l'intelligence, la volonté ne manquent donc pas. L'espoir subsiste que le climat général finisse par s'améliorer.

Il ne resterait plus alors qu'à réinventer le bonheur.

Grenoble, le 5 avril 2004
Serge KAMPF

LE CONSEIL D'ADMINISTRATION DE CAP GEMINI S.A.



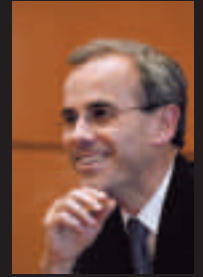
Serge KAMPF
PRÉSIDENT



Ernest-Antoine
SEILLIÈRE
VICE-PRÉSIDENT



Christian BLANC



Yann DELABRIÈRE



Jean-René
FOURTOU



Paul HERMELIN



Michel
JALABERT



Phil LASKAWY



Ruud
van OMMEREN



Terry OZAN



Bruno ROGER



Le secrétaire
du conseil

Philippe
HENNEQUIN

LES CENSEURS



Pierre HESSLER



Geoff UNWIN



Jean-Luc
DECORNOY



Bernard RASCLE

LES COMMISSAIRES AUX COMPTES