

LA LETTRE DU PRÉSIDENT



SERGE KAMPP
PRÉSIDENT DU GROUPE CAPGEMINI

J'atteste que mes compatriotes suisses ne sont pas moins accueillants que les autres peuplades d'Europe continentale, mais il faut reconnaître qu'ils ne font guère d'efforts pour en convaincre leurs voisins. Aussi dans les départements français limitrophes, des histoires plus ou moins drôles circulent à leurs dépens. J'aime bien celle-ci : un touriste égaré dans la campagne vaudoise demande à un paysan en train de traire ses vaches s'il peut lui indiquer le chemin pour rejoindre la ville. Et l'autre, sans s'arrêter de traire ni même le regarder, finit par lui répondre : « *Monsieur, quand on sait pas, on va pas* ».

C'est à peu près ce qu'on nous a plusieurs fois rétorqué ces dernières années quand nous tentions d'**expliquer nos difficultés** par l'acquisition d'Ernst & Young Consulting, acquisition qui pourtant avait été saluée à l'époque comme un « remarquable mouvement stratégique ». La malchance avait voulu que cette opération ne précède que de quelques semaines ce qu'on a appelé alors l'éclatement de la bulle Internet et la profonde récession qui s'en est suivi. « *Comment ? Vous ne l'aviez pas vu venir ? Vous ne le saviez pas ? C'est bien ce qu'on vous disait : quand on sait pas, on va pas !* ».

Facile à dire après coup, car la tentation était ancienne, l'occasion était belle, le soutien du Conseil d'Administration unanime, les chances de succès tout à fait raisonnables pour qui avait déjà pris de bien plus grands risques. Partis le 23 mai 2000 à la conquête du monde, nous avons pris de plein fouet les premières bourrasques, puis les secondes, puis le gros de l'orage, qui s'est durablement installé sur les deux rives de l'Atlantique. Et nous avons mis cinq ans à nous remettre de ce mauvais départ.

Durant ces cinq ans, le Groupe n'a pas fait que réparer les avaries ; il s'est enrichi de **20.000 personnes supplémentaires** (de 39.626 collaborateurs au 31 décembre 1999, il est passé à 59.324 au 31 décembre dernier) ; ses effectifs aux États-Unis ont été multipliés par 2,5 (8.893 personnes à fin 2004 contre 3.626 fin 1999), le nombre de pays où il a une présence significative est passé de 18 à près de 30 incluant maintenant l'Australie, le Canada, la Chine et l'Inde. Il fait toujours partie du groupe des 5 grands acteurs qui dominaient déjà le marché mondial des services informatiques^(*) à la fin des

^(*) à ne confondre ni avec celui des progiciels (software) dont Microsoft est le leader mondial, largement devant Oracle ou SAP, ni avec celui de la maintenance du matériel (hardware) qui constitue souvent une grande part des services rendus à leurs clients par certains conglomérats tels Hewlett-Packard ou Fujitsu.



Nous avons mis cinq ans à nous remettre de ce mauvais départ. Mais durant ces cinq ans, le Groupe n'a pas fait que réparer les avaries.



années 90 et entre lesquels le classement n'a guère changé depuis cette époque (IBM, EDS, Accenture, CSC et Capgemini) même si certains écarts se sont creusés. **Il est toujours indépendant** même si les menaces n'ont pas manqué dans l'intervalle et si le pourcentage du capital contrôlé par ses actionnaires « historiques » – CGIP et moi-même – est tombé entre-temps de 32 % à moins de 8 % (ceci du fait de la cession en janvier 2000 d'un petit tiers de mon patrimoine à 200 managers du Groupe, puis de l'augmentation de capital réservée à Ernst & Young en rémunération de ses apports de mai 2000, enfin de la « sortie » quasi-complète de CGIP au début de 2004, après 22 ans d'amicale coopération).

Mais pendant cette même période, le Groupe a vu son chiffre d'affaires baisser de 8,4 milliards d'euros en 2001 à seulement 5,7 en 2003 (-32 % en l'espace de deux ans) et son résultat net passer d'un profit de 6 % en 1999 à une perte égale à 5,7 % du chiffre d'affaires l'an dernier. Il a vu sa capitalisation boursière redescendre d'un sommet de près de 30 milliards d'euros (l'équivalent de 7 années du chiffre d'affaires de l'époque !) à un peu plus de 3 milliards d'euros aujourd'hui. Il a vu mise en cause la fiabilité de ses prévisions, critiquée sa communication financière jusqu'alors jugée tout à fait satisfaisante, décriées des restructurations successives qui paraissaient ne jamais prendre fin, contesté son leadership européen. Et surtout il a vu **mise en doute la capacité de son nouveau directeur général** à décider et à faire appliquer des mesures que l'on me disait urgentes mais sans préciser en quoi elles devaient consister. Estimant probablement inutile de comprendre avant de juger, chacun me demandait la tête de Paul Hermelin mais sans se préoccuper vraiment de ce qu'il adviendrait du Groupe après son exécution publique.

L'an dernier, à cette même place, j'avais prévenu – au grand dam de tous ces pourfendeurs impatientes – que je soutiendrais et, s'il le fallait, protégerais mon directeur général aussi longtemps qu'il serait nécessaire. C'est ce que j'ai fait et je m'en félicite. Aujourd'hui, chacun reconnaît en effet que notre association a bien résisté aux épreuves, que lui-même a démontré dans cette période difficile une force de caractère peu commune, enfin que les raisons d'être optimiste sont plus nombreuses et

plus solides qu'il y a un an. Je passe sur la conjoncture : elle est certes plus favorable mais reste capricieuse et peut aussi bien redevenir morose sans qu'on ait vraiment pu le prévoir. **Le Groupe, lui, se porte beaucoup mieux** : il a renoué avec la croissance (nous en sommes à 6 trimestres consécutifs d'augmentation du chiffre d'affaires), et il ne considère plus comme suffisant le retour à l'équilibre ni comme acceptable un résultat d'exploitation simplement amélioré par rapport aux médiocres performances de 2004. Le carnet de commandes représente l'équivalent de 2 ans de chiffre d'affaires, ce qui constitue un record absolu dans l'histoire du Groupe. L'ambition est revenue de faire mieux que le budget. La volonté est forte de ne pas dilapider le fruit de trois années d'efforts. Et cette ambition, cette volonté sont d'autant plus crédibles au sein de l'entreprise Capgemini qu'elles sont aussi celles des deux directeurs généraux adjoints que Paul Hermelin a choisis pour le seconder – Pierre Danon et Nicolas Dufourcq – et qui ont tous les deux la carrure, l'expérience, l'enthousiasme et l'impatience nécessaires à la réalisation d'objectifs plus conformes à ce qui était de tradition dans le Groupe.

Même ainsi constituée et aussi complémentaire, **une équipe a besoin de durée pour s'affirmer et pour réussir**. Celle-ci pourra s'appuyer sur l'excellent corps de managers que compte le Groupe. Pourtant, il faut s'attendre à ce que la pression du quotidien reste intense, la dictature du court terme continue à obscurcir la vision stratégique, l'aversion grandissante pour le changement et la prise de risque entrave l'initiative ou freine les bonnes volontés. Il faudra donc à cette équipe savoir concilier les mouvements de fond, la rigueur, la résistance aux modes, la continuité, le respect des quelques règles de base qui régissent notre métier... avec la capacité d'adaptation, le pragmatisme, la rapidité de réaction nécessaires à la conduite des affaires dans un milieu instable. Il lui faudra à la fois restaurer la discipline et promouvoir l'esprit d'entreprise, prôner aussi bien la solidarité qu'une saine émulation entre les unités





*Voici venu pour le Groupe
le temps de la reconquête.*



opérationnelles, inventer de nouveaux modes de motivation mais aussi sanctionner sans faiblesse les manquements caractérisés aux valeurs traditionnelles du Groupe ou aux engagements librement souscrits. Il lui faudra aussi garder le souci du détail car c'est dans les détails que le diable se cache. Il lui faudra enfin **parler d'une seule voix** et ce ne sera pas le plus facile.

Mais l'ambition du Groupe, ce n'est pas uniquement de redevenir fier de lui et de ses performances, c'est aussi et surtout de satisfaire les besoins de ses clients, les aspirations de ses collaborateurs et les exigences de ses actionnaires :

- **ses clients** sortent souvent eux-mêmes d'une période difficile qui les a conduits à repenser leur stratégie et leur mode de fonctionnement afin de résister à de nouvelles concurrences, augmenter la flexibilité de leurs coûts et relancer l'innovation. Ils ont compris que « business » et technologie sont définitivement liés et que la vraie révolution Internet réside dans les architectures et les nouveaux types d'applications. Capgemini entend être leur partenaire le plus actif et le plus réactif, c'est-à-dire ne pas leur proposer de solutions toutes faites, ni tenter de leur enlever la maîtrise de cet atout décisif que l'outil informatique constitue pour leur compétitivité (et parfois leur survie) mais d'abord **les écouter** – pourquoi est-il si difficile de convaincre qu'il faut écouter avant de parler ? – comprendre leurs attentes et leurs contraintes, mettre ensuite à leur service l'expérience accumulée, la connaissance intime des technologies les plus sûres, une palette de prestations constamment enrichie.

- **ses collaborateurs** ont aujourd'hui des aspirations qui ne sont plus les mêmes qu'il y a dix ou vingt ans : moins attachés à l'entreprise, la promotion de son image et la défense de ses intérêts, ils ont davantage le souci de gérer leur carrière de façon autonome et d'améliorer leur propre valeur sur le marché. D'où l'obligation pour une société de services comme la nôtre – et la ferme volonté que manifestent en ce domaine le Groupe et ses filiales – de leur offrir les meilleures chances de développement personnel et de faire du plus grand nombre d'entre eux de **grands professionnels**, armés pour exercer de multiples fonctions dans l'entreprise et fiers de participer (ou d'avoir participé durant une partie-clé de leur vie active) aux succès de Capgemini.

- quant à **ses actionnaires**, ils n'ont pas été gâtés depuis 5 ans : le dernier dividende qui leur a été versé date d'avril 2002, le cours de l'action a été divisé par 10, la capitalisation boursière de Cap Gemini S.A. ne représente guère plus de 6 mois du chiffre d'affaires consolidé du Groupe qu'elle contrôle. Ils ont souffert – et j'ai souffert avec eux – de voir le titre ballotté au gré des rumeurs et de jugements à l'emporte-pièce. Ils ont vu s'échanger tous les ans plusieurs centaines de millions de titres sans avoir beaucoup participé eux-mêmes à ces énormes volumes d'échanges. Il n'est donc pas étonnant que le Groupe se soit fixé comme une de ses grandes priorités 2005 de **leur redonner confiance**, de les informer mieux et plus vite des progrès réalisés et aussi de se mettre en situation de renouer dès le printemps 2006 avec la bonne habitude prise depuis 1974 de distribuer à ses actionnaires 1/3 environ du bénéfice net consolidé de l'exercice précédent.

2.000 nouveaux clients chaque année, 60.000 collaborateurs, 250.000 actionnaires, autant de raisons de sonner le réveil, de s'ébrouer, de libérer les énergies et de repartir au combat. Après plusieurs années de difficultés, de contractions, de remises en ordre, d'ajustements souvent douloureux, parfois même de doutes sur sa capacité à réagir, **voici venu pour le Groupe le temps de la reconquête**. Reconquête du terrain et du temps perdus, de la confiance de ses clients et des marchés, de la maîtrise de son destin, de la sérénité qui permet de franchir sans encombre les inévitables petits incidents de parcours. Oui, vraiment, je sens que le Groupe est reparti du bon pied.

Quant à moi, je vais continuer à participer à l'effort commun en aidant cette nouvelle équipe de direction générale à réaliser ses objectifs, ceci sans empiéter sur ses pouvoirs ni sur sa liberté de manœuvre : ainsi les succès qu'elle affichera ici même au cours des prochaines années seront indiscutablement les siens.

Grenoble, le 27 mars 2005
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

Les Censeurs



Pierre HESSLER



Geoff UNWIN

Les Commissaires aux Comptes



Bernard RASCLE



Jean-Luc
DECORNOY

Le Secrétaire du Conseil



Philippe
HENNEQUIN