



ADAM ET EVE PATRICIA NIX

# OPTIMISME ET PRUDENCE

**Paul Hermelin, Directeur Général de Capgemini, est régulièrement sollicité par les clients et collaborateurs du Groupe ou par les analystes et journalistes. Nous lui avons demandé de nous faire partager ses vues sur l'année 2004 et ses perspectives pour l'exercice en cours.**

## *Quelles leçons tirez-vous de l'année 2004 ?*

Ma conclusion la plus importante est que la simplification de la structure du Groupe entreprise en 2003 était nécessaire et urgente. Parlons clair, nous avons résolument tourné le dos à un modèle hybride. Cette simplification porte ses fruits. Depuis janvier 2004 et dans tous les pays, nous sommes organisés en quatre métiers (conseil, intégration de systèmes et applications informatiques, infogérance et services informatiques de proximité), qui sont si vous préférez les quatre "disciplines" de Capgemini. Celles-ci permettent d'améliorer les services et les compétences proposés à nos clients, tout en enrichissant la formation et la spécialisation de nos collaborateurs. Cette structuration par discipline nous a permis de mieux appréhender les principes fondamentaux de chaque métier et de mieux maîtriser leur modèle économique. Je n'ai qu'un seul regret : celui de ne pas avoir simplifié notre organisation plus tôt !

Je retire un autre enseignement essentiel de l'année écoulée : il concerne nos collaborateurs.

Face à un premier trimestre médiocre, ils ont su réagir avec une grande énergie. Les résultats du second semestre sont là pour le prouver : après l'annonce, en septembre, d'une contre performance pour les six premiers mois, la communauté Capgemini a su maîtriser la situation et renverser la tendance. J'ai admiré le courage et l'esprit d'équipe avec lesquels nos collaborateurs ont accepté les nécessaires réductions des dépenses, l'allègement des fonctions support ou autres dispositions. Je me sens privilégié et reconnaissant de travailler aux côtés de collègues de cette trempe !

Enfin, et ce n'est pas la moindre des leçons, nous avons pu vérifier que Capgemini est capable de naviguer dans la tempête en gardant la confiance de ses clients, en gagnant de nouveaux contrats et en conservant sa force de frappe commerciale. **Ne perdons pas de vue qu'en 2004, nous avons enregistré plus de dix milliards d'euros de commandes, soit un nouveau record pour le Groupe.**

PAUL HERMELIN  
DIRECTEUR GÉNÉRAL



## *Quatre ans après la fusion avec Ernst & Young Consulting, quels sont les points restant à corriger et pourquoi ce besoin de rappeler constamment les fondamentaux ?*

Le Groupe a profondément changé, mais les marchés ont évolué plus encore depuis mai 2000. Pour faire face à ces bouleversements, il nous fallait, comme je l'ai dit, retrouver une parfaite maîtrise de chaque discipline en tant que telle. Nous ne nous sommes pas entêtés et j'ai mené sans états d'âme la rectification d'erreurs que nous avions commises au moment de la fusion.

**Aujourd'hui, Capgemini peut s'enorgueillir de proposer toute la chaîne de services, allant du conseil en transformation à l'externalisation complète.** Mais chacun de ces services possède ses propres règles et son modèle de coût. En les associant, nous disposons d'un atout majeur, ceci à la condition que chacun d'entre eux soit compétitif.

Se référer aux fondamentaux du Groupe ne signifie pas regarder en arrière. Il nous faut en permanence gérer nos ressources de manière rigoureuse ; par exemple, en



*Capgemini est prêt.*



empêchant que les collaborateurs dont les compétences sont très demandées soient affectés à d'autres tâches qu'à générer du revenu auprès de nos clients. De la même manière, nous avons rétabli le sens de ce que l'on peut se permettre ou non sur le plan financier dans des conditions de marché données. Notre objectif, en revenant à ces fondamentaux, était de mieux nous préparer pour l'avenir, d'autant que les attentes de nos clients sont, en 2005, bien différentes de ce qu'elles étaient il y a quatre ans en matière de conseil comme d'externalisation. Par ailleurs, la production de services s'industrialise, elle s'organise en centres de production voire se délocalise. Il s'agit d'une situation inédite, opposée au schéma précédent, lequel reposait sur des travaux toujours réalisés à proximité des clients.

*Quelles sont, selon vous, les réussites de 2004 dont le Groupe peut être fier ?*

**Premièrement, nous avons tenu nos engagements**, qui étaient de renouer avec la croissance, de nous développer dans le marché de l'infogérance et d'intégrer la société Transiciel dans notre filiale Sogeti.

La croissance, fer de lance de toute entreprise, est de retour. Cette croissance de 9,3 % se traduit par une augmentation du chiffre d'affaires qui atteint 6 291 millions d'euros. C'est en soi déjà un motif de satisfaction. Je dirais même que, psychologiquement, cette réussite efface les trois années de difficultés et de baisse du chiffre d'affaires que nous avons connues. Ce retour de la croissance nous donne donc à tous un nouvel élan. Ajoutons qu'au quatrième trimestre, chacune de nos quatre disciplines est en progression. Cela prouve que la croissance de Capgemini pour 2004 n'est pas le fait de quelques contrats géants, mais témoigne assurément d'une reprise, ne serait-ce que modérée, sur la plupart de nos marchés.

**Deuxièmement, nous sommes devenus un des leaders de l'infogérance au plan mondial.** Dans les années 90, le marché reposait sur les transformations à grande échelle des entreprises et des technologies. En ce début de 21<sup>e</sup> siècle, c'est désormais l'infogérance de transformation qui joue un rôle moteur sur l'activité. Ce recours à l'infogérance constitue un point de ralliement

pour toutes nos disciplines et un moyen d'apporter une valeur ajoutée significative à nos clients. Très rares sont les sociétés de services capables de concilier ces atouts.

**Troisièmement**, après l'acquisition de Transiciel en décembre 2003, nous avons mené son intégration dans Sogeti. C'était chose faite dès la fin du 1<sup>er</sup> semestre. Sogeti-Transiciel, forte de 15 000 collaborateurs, démontre la pertinence d'une culture commerciale et d'un mode d'organisation spécifique dans le marché d'aujourd'hui. Notons que ce nouvel ensemble dégage la meilleure rentabilité de Capgemini.

Enfin, je voudrais souligner le repositionnement de notre marque sur le marché avec le principe de "Collaborative Business Experience" ("CBE"). Nous répondons ainsi à une nouvelle exigence de nos clients qui, dans une économie en réseau, considèrent la coopération comme un élément vital de leur réussite. La "Collaborative Business Experience" puise ses racines dans les valeurs de notre Groupe et constitue un réel vecteur d'innovation. Cela correspond à l'objectif de Capgemini de faire de **sa relation avec ses clients la référence du secteur en termes de qualité et de productivité.**

En même temps que nous mettions en place le "CBE", nous avons modifié notre logo et notre nom, et lancé parallèlement une campagne de communication mondiale qui a reçu un excellent accueil.

*Le Groupe est-il d'attaque pour aborder ce nouvel exercice ?*

Oui, **Capgemini est prêt.** Il reste bien sûr des questions à régler, mais je crois que nous sommes plus robustes, et l'organisation mise en place en 2004 est maintenant rodée.

Par ailleurs, l'équipe de direction générale a été renforcée, rajeunie et rendue plus complémentaire qu'auparavant. Elle peut s'appuyer, à travers le monde, sur des managers et des collaborateurs aguerris et plus que jamais animés d'un esprit de conquête.



LE PORT DE SAINT-TROPEZ | PAUL AÏZPURI

*Quel est votre état d'esprit en cette année 2005 ?*

Je dirais : optimiste et prudent.

*Avec l'accent sur prudence ou sur optimisme ?*

Chacun des deux mots est pesé.

**La prudence**, tout d'abord, reste de mise parce que les marchés demeurent instables même s'ils sont bien orientés. Les grands investissements technologiques de la fin des années 1990 appartiennent maintenant au passé. Pour autant, aucune percée technologique majeure ne se profile à l'horizon. Peut-être est-ce dû au fait que je ne retrouve pas souvent en Europe le même niveau d'enthousiasme qu'affichent toujours les dirigeants américains pour les idées et les technologies nouvelles. Je serai prudent encore, car si nos managers nous indiquent que **nous sommes sur la voie du redressement**, encore faut-il que cette tendance se renforce et se confirme dans la durée.

Vous savez également que depuis quelque temps la situation de Capgemini en Amérique du Nord n'est pas satisfaisante. Vu l'intérêt stratégique que représente notre activité dans cette région du monde, nous avons – après une étude approfondie – arrêté un plan visant à une

transformation d'envergure outre-Atlantique. Même si la mise en œuvre de ces mesures ne fait que commencer, l'ambition du Groupe est d'être rentable dans cette zone géographique dès le second semestre 2005.

**Mon optimisme**, lui, se fonde sur trois raisons principales.

D'abord la situation globale des marchés atteste d'une tendance générale à la reprise. Ensuite, les rouages de fonctionnement du Groupe, qui reposent notamment sur notre actif le plus précieux – les collaborateurs – et sur l'organisation pertinente de nos métiers, semblent avoir trouvé leur pleine efficacité. Enfin, Capgemini retrouve son ambition commerciale et une volonté de regagner des parts de marché. Les premiers signes en sont les contrats majeurs nouvellement remportés. Nous travaillons sans relâche pour mériter la confiance de nos clients, et ferons tout pour la conserver.

Au final, mon optimisme est raisonné. Au travers de très nombreux déplacements effectués sur le terrain, je constate jour après jour que **Capgemini s'est résolument mis en mouvement**, avec en ligne de mire, le succès pour nos clients et pour le Groupe.