

# ● La lettre aux ● Actionnaires

Pour plus d'informations : <http://investor.capgemini.com/fr>



Serge Kampf, Président



Paul Hermelin, Directeur Général

Madame, Monsieur, Chers actionnaires,

Capgemini change, Capgemini a retrouvé le chemin de la croissance, Capgemini redevient profitable : tels sont les trois grands messages de ces neuf premiers mois de 2005.

Capgemini change : son métier d'origine, l'intégration de systèmes, ne représente plus aujourd'hui que la moitié de son chiffre d'affaires, alors que l'infogérance en représente plus du tiers. Après nos trois grandes signatures de l'année 2004 (Inland Revenue, TXU et Schneider), nous sommes devenus un des acteurs principaux au niveau mondial dans le métier de l'infogérance de transformation. En 2005, ces trois contrats auront engendré à eux seuls un chiffre d'affaires de plus d'un milliard d'euros. Ils nous ont transformés comme ils transforment les entreprises qui nous les ont confiés. Ils nous apportent aussi une activité récurrente qui nous rendra moins vulnérables aux aléas éventuels de la conjoncture.

Capgemini a retrouvé le chemin de la croissance : cette croissance est de 17% sur les neuf premiers mois de l'exercice. Elle résulte bien entendu de la montée en charge des contrats d'infogérance, mais également d'un redémarrage des activités d'intégration de système et de conseil partout dans le monde. Certes, la grande reprise des investissements ne s'est pas encore produite, mais la qualité des commandes est incontestablement meilleure que l'année passée, permettant à l'entreprise de se déployer sur de nouveaux secteurs, de nouvelles technologies, de nouveaux marchés.

Capgemini redevient profitable : nos activités d'intégration de système et de projets en Europe ont réalisé l'essentiel du chemin qui doit les ramener au niveau de nos meilleurs concurrents. Ceci s'est accompli grâce à une attention de tous les instants portée à la sélection des opportunités commerciales, au contrôle de la production, à l'augmentation du taux d'utilisation de nos ressources, à la réduction des coûts de support, à la recherche de l'excellence dans les recrutements.

2005 est également l'année d'un tournant dans nos activités nord-américaines : nous avons décidé de nous y réorganiser en nous concentrant sur cinq régions géographiques et sur un nombre limité d'offres. Nous y avons aussi lancé l'exécution d'un plan qui devrait permettre à nos activités d'infogérance de contribuer non seulement à la croissance mais aussi à la rentabilité globale du Groupe.

Ces efforts se sont traduits dans les résultats que nous avons annoncés récemment : résultat net comptable positif, pérennité du redressement des marges opérationnelles entamé il y a un an, améliorations qui devraient être plus manifestes encore lorsque nous publierons en février les résultats du deuxième semestre et de l'exercice entier.

Comme toujours, les crises renforcent ceux qui les ont surmontées. Capgemini est aujourd'hui plus confiant, plus déterminé qu'il ne l'a jamais été. Cette résurrection n'aurait pas été possible sans la contribution de tous ses collaborateurs et sans le soutien de ses nombreux actionnaires. De tout cela, nous vous remercions tous du fond du cœur.

# La Gouvernance du Groupe

## Le Conseil d'Administration

Le Conseil comprend aujourd'hui treize administrateurs assistés de trois censeurs. Il a pour mission principale de déterminer les grandes orientations de l'activité de la Société et de veiller à leur mise en œuvre. La durée du mandat est de 6 ans.

### Les principes de Gouvernance

Le Conseil d'Administration de la Société applique depuis déjà plusieurs années les principales règles de « bonne gouvernance » aujourd'hui recommandées. C'est ainsi qu'il a :

- dissocié dès 2002 les fonctions de Président et celles de Directeur Général,
- élaboré, adopté et respecté un Règlement Intérieur très détaillé,
- constitué en son sein trois comités spécialisés – le Comité Stratégie et Investissements, le Comité d'Audit et le Comité Nominations, Rémunérations et Gouvernance – et donné à chacun d'eux une mission précise,
- fait dépendre une forte partie de la rémunération des administrateurs (jetons de présence) de leur présence effective aux réunions du Conseil et aux réunions de ces Comités,
- examiné périodiquement la situation de chaque administrateur afin de décider s'il convient ou non de le considérer comme indépendant tant vis-à-vis de la société elle-même que de l'une ou l'autre des filiales qu'elle contrôle (c'est ainsi qu'il statuera prochainement sur l'indépendance de Daniel Bernard et Thierry de Montbrial, les deux nouveaux administrateurs nommés par la dernière A.G.O.),
- défini et appliqué déjà une fois un processus d'évaluation de son fonctionnement.

Le Conseil s'est réuni 6 fois en 2004 (avec un taux de participation de 92,3%) et se sera réuni 8 fois en 2005.

## Comité Stratégie et Investissements

• Mission : émettre des recommandations quant aux choix stratégiques que le management aura ensuite à mettre en œuvre, analyser les alliances possibles ou nécessaires et plus généralement débattre de toute question jugée essentielle pour l'avenir stratégique du Groupe.

• Le Comité s'est réuni 2 fois en 2004 (avec un taux de participation de 90%) et se sera réuni 3 fois en 2005.

## Comité d'Audit

• Mission : apprécier la pertinence et la permanence des principes et des méthodes comptables adoptés pour l'établissement des comptes annuels et semestriels, vérifier les procédures internes de collecte et de contrôle garantissant la fiabilité des informations reçues, donner son appréciation sur les missions conduites par les Commissaires aux Comptes et son avis sur le renouvellement de leur mandat.

• Le Comité s'est réuni 4 fois en 2004 (avec un taux de participation de 100%) et se sera réuni 5 fois en 2005.

## Comité Nominations, Rémunérations et Gouvernance

• Mission : s'informer de la politique suivie par les sociétés du Groupe en matière de gestion des managers et veiller à ce que cette politique soit à la fois cohérente – tout en respectant les particularismes locaux – et conforme aux performances individuelles et collectives, émettre des recommandations concernant le renouvellement des mandats des administrateurs, la sélection des nouveaux administrateurs et la succession des mandataires sociaux.

• Le Comité s'est réuni 4 fois en 2004 (avec un taux de participation de 81%) et se sera réuni 6 fois en 2005.

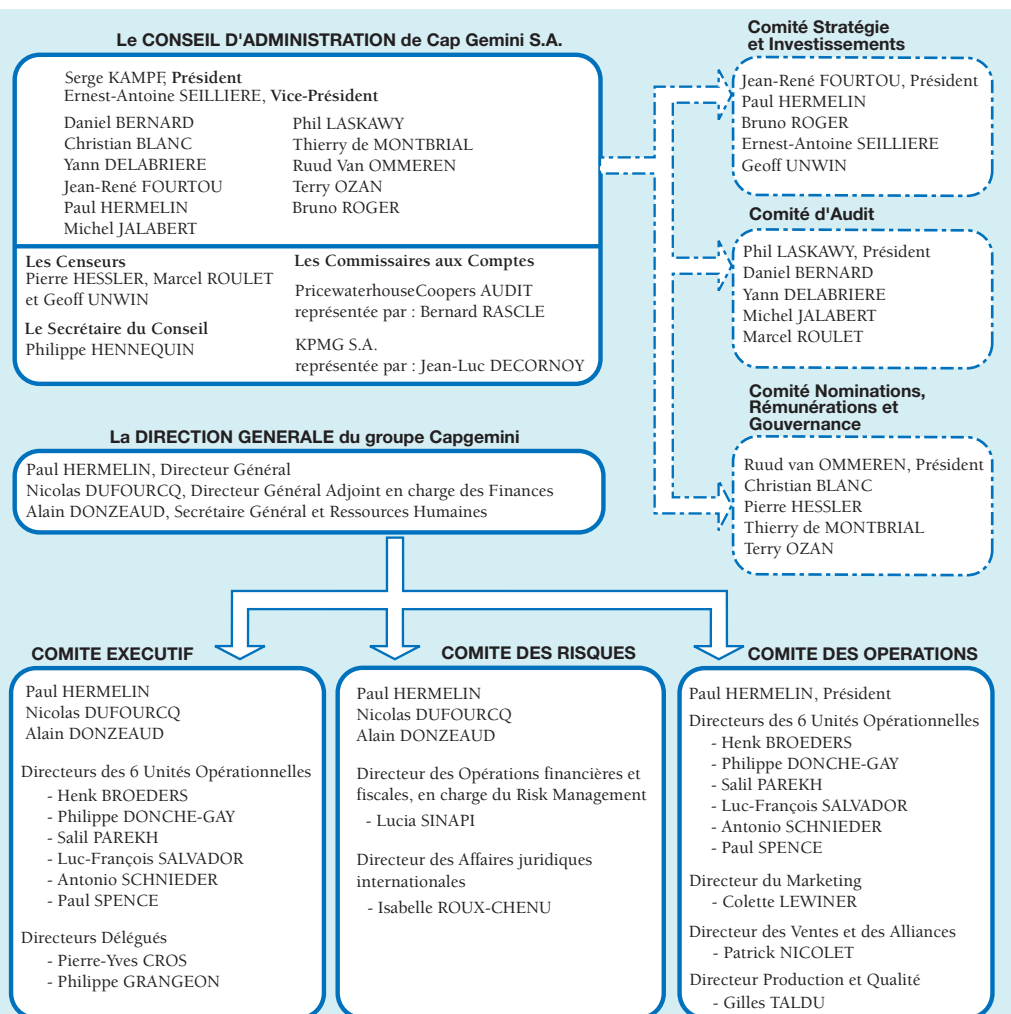
## La Direction Générale

La Direction Générale est aujourd'hui composée de trois membres : le Directeur Général, le Directeur Général Adjoint en charge des Finances et le Secrétaire Général. Sa mission principale est de mettre en œuvre les grandes orientations de l'activité du Groupe telles que décidées par le Conseil d'Administration. Pour cela, elle s'appuie elle-même sur trois comités.

- le Comité Exécutif regroupe la Direction Générale, les responsables des six unités opérationnelles du Groupe et deux Directeurs délégués en charge de la Communication et de la Stratégie.

- le Comité des Opérations assure le pilotage en continu des unités opérationnelles.

- le Comité des Risques examine les plus importantes des négociations commerciales en cours (contrats, alliances, partenariats,...).



# L'Infogérance

Depuis quelques années, l'un des axes majeurs de la stratégie de Capgemini est le développement de l'activité Infogérance, qui présente deux avantages :

- d'une part, le caractère pluri-annuel de ces contrats permet de générer un chiffre d'affaires récurrent sur le long terme, ce qui rend le Groupe moins sensible aux variations importantes que peuvent subir les budgets d'investissements en services informatiques, très liés aux cycles macro-économiques ;

- d'autre part, la volonté croissante des entreprises d'optimiser les performances de leurs systèmes d'information a entraîné l'émergence d'un nouveau métier, celui de l'infogérance de transformation. Le prestataire de services ne se contente pas de faire fonctionner l'existant à moindre coût, mais propose et implémente des transformations en profondeur des méthodes de travail par des processus permettant des gains substantiels de productivité.

Au cours des 9 premiers mois de 2005, l'activité Infogérance a enregistré une croissance de 43% par rapport à 2004 et a représenté 38% de l'activité du Groupe. L'infogérance de transformation a été un contributeur essentiel à cette croissance. Avec la signature de trois contrats majeurs (Inland Revenue, TXU et Schneider) Capgemini est devenu un acteur majeur dans ce domaine qui nécessite de conjuguer conseil et maîtrise de l'informatique.

## La mise en place d'un contrat d'infogérance

Un contrat d'infogérance peut être divisé en trois étapes :

- une période de transition ou phase initiale durant laquelle sont transférés, selon le type de contrat, les salariés, les applications informatiques, la documentation, l'infrastructure,

- une période d'analyse et de transformation qui vise à optimiser les coûts grâce à l'industrialisation des systèmes d'information et la délocalisation d'une partie de la production, voire à entamer la transformation des « process » de l'entreprise afin d'améliorer son efficacité,

- la production du contrat proprement dite.

Les deux premières phases nécessitent un investissement important qui, particulièrement dans le cas de la transformation, va conditionner la rentabilité du contrat. Les règles comptables entrées en vigueur récemment (normes IFRS) ont une approche très prudente qui oblige à comptabiliser le chiffre d'affaires linéairement sur la durée du contrat et limite la possibilité de capitaliser ces investissements. Dès lors, les contrats d'infogérance de transformation tendent à présenter un profil de rentabilité où les dernières années sont significativement plus rentables que les premières.

## Aspire, TXU et Schneider : trois succès qui ont d'ores et déjà transformé Capgemini

### Le contrat ASPIRE (Grande-Bretagne)

Le 11 décembre 2003 Capgemini, en partenariat avec Fujitsu Services et British Telecom, a remporté le contrat « Aspire » avec l'administration fiscale britannique. Il s'agit du plus important contrat d'infogérance signé en 2003 au plan mondial, pour un montant de 3 milliards de livres (4,3 milliards d'euros) sur 10 ans.

L'administration fiscale britannique collecte chaque année deux cent trente milliards de livres sterling d'impôts, traite neuf millions de déclarations de revenus et gère une relation directe avec les trente millions de personnes actives du Royaume-Uni. Le choix d'un nouveau prestataire informatique visait à intégrer trois évolutions majeures dans le système d'information de l'administration fiscale britannique : la modernisation de l'Etat, la réforme du système de sécurité sociale et la mise en ligne des services publics.

Pendant les six premiers mois, 600 applications informatiques hébergées sur 1500 serveurs ont été transférées de la société EDS, précédent fournisseur de l'Inland Revenue vers Capgemini. Le contrat est ensuite entré en production le 1er juillet 2004. Au total, plus de 2800 personnes ont rejoint Capgemini et ses partenaires Fujitsu Services et British Telecom dans le cadre de ce contrat.

## Qu'est ce que l'infogérance ?

L'infogérance consiste à prendre en charge tout ou partie du système d'information d'un client, principalement dans le but de lui permettre de se concentrer sur son cœur de métier et de baisser ses coûts informatiques. Ces contrats sont le plus souvent signés pour des périodes allant de cinq à dix ans.

### Le Contrat TXU (Etats-Unis)

Le 18 mai 2004, Capgemini a signé un contrat de plus de 3,5 milliards de dollars sur 10 ans avec la société TXU, un acteur majeur du marché américain de l'électricité.

Sous l'impulsion de son nouveau Président, John Wilder, TXU a engagé, début 2004, une profonde refonte de sa stratégie visant une meilleure compétitivité. L'objectif était d'améliorer la qualité de son service et de réduire les coûts d'exploitation, notamment le coût des fonctions support. Dans le cadre de cette stratégie, TXU a décidé de confier à Capgemini la transformation et la gestion de ses services informatiques ainsi que de ses fonctions support (centre d'appels, facturation, ressources humaines, comptabilité, chaîne d'approvisionnement). Cette décision s'est concrétisée par la création d'une société commune baptisée Capgemini Energy LP, détenue à 97% par Capgemini et 3% par TXU. Cette société fournit des services à TXU mais a aussi vocation à offrir ses services à d'autres sociétés du secteur de l'énergie. Une plate-forme du même type a d'ores et déjà été mise en place avec succès par Capgemini au Canada pour Hydro One, Ontario Power Generation et Bruce Power. Elle génère un chiffre d'affaires annuel de plus de 150 millions d'euros.

D'après la société d'études de marché Gartner, « Capgemini Energy constitue une approche novatrice en ce qu'elle associe ses compétences en conseil, intégration de systèmes, externalisation des ressources informatiques et des fonctions support, à son expertise sectorielle ». Le contrat TXU « renforce l'expertise de Capgemini dans le secteur de l'énergie et son positionnement concurrentiel dans le domaine des grands contrats de transformation ».

Pour Bob Pryor, Président de Capgemini Energy LP, le marché américain est aujourd'hui mûr pour le développement de telles plate-formes de services. « Les acteurs de ce secteur sont de plus en plus convaincus de l'intérêt de partager avec un partenaire de confiance l'enjeu que représente le service au client » explique Bob Pryor. « Plus que jamais, il leur apparaît nécessaire de concentrer leur management sur les problématiques directement liées à leur cœur de métier : la production et la distribution d'énergie ».

### Le Contrat Schneider (France)

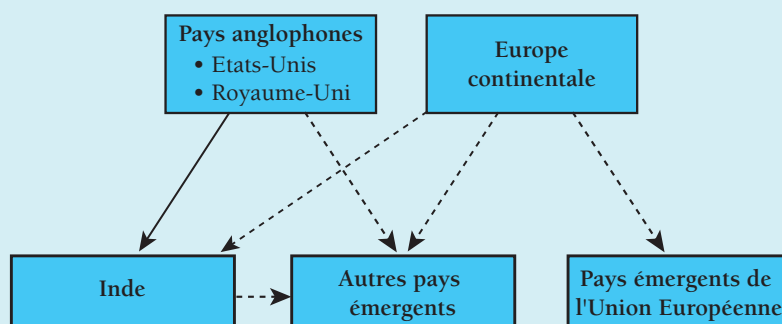
Signé pour un montant de 1,6 milliard d'euros le 4 novembre 2004, le plus récent de ces contrats est encore dans sa phase préliminaire. Après avoir pris en charge l'exploitation informatique de Schneider dans plus de trente pays, Capgemini va transformer ces systèmes pour, à terme, permettre au Groupe Schneider de fonctionner mondialement autour d'une seule plate-forme informatique reposant sur le logiciel SAP. Grâce à la connaissance des métiers de Schneider Electric, Capgemini a pu s'engager sur la mise en oeuvre d'une évolution maîtrisée du patrimoine applicatif, sur la continuité des opérations courantes et sur une gestion optimisée des coûts.

## Le Groupe et le Rightshore™

Le monde des services informatiques a connu ces dernières années un essor de l'offshore. Cette pratique consiste à faire réaliser tout ou partie d'un projet informatique dans un pays où le coût de réalisation est plus faible que celui dans lequel il est implanté.

L'offshore s'est progressivement imposé comme une nécessité dans un contexte de concurrence accrue où il était impératif de réduire les coûts. Cette évolution est possible grâce aux progrès technologiques qui permettent de décomposer les projets et d'en réaliser une grande partie à distance.

### 1. Les principaux acteurs de l'offshore



### Les marchés

Les Etats-Unis ont été les premiers touchés par la "vague offshore". A la fin des années 90, les prestataires originaires de zones émergentes (particulièrement l'Inde) ont commencé à fournir des prestations aux clients américains. Cette tendance a été soutenue par la conjugaison d'un pic de demande et d'une pénurie significative de main d'œuvre qualifiée. Aujourd'hui, le marché américain semble avoir trouvé un équilibre où, dans le domaine de l'intégration de systèmes, environ 30% en volume (nombre d'heures de production) du marché américain est désormais traité en Inde (ce qui en valeur ne représente que 10%). Ce phénomène n'est plus limité aux seuls acteurs offshore puisque les plus grands prestataires de services américains ont des projets majeurs de répartition mondiale de leur production, et qu'un certain nombre de clients de premier plan ont développé des filiales informatiques dans les régions à coûts modérés.

Le Royaume Uni a été la seconde zone touchée par l'offshore pour deux raisons principales : l'anglais est la langue étrangère la plus courante dans les pays émergents, et l'histoire a créé une proximité importante avec l'Inde. L'année 2005 a été marquée par les prémices d'une montée en puissance dans le reste de l'Europe, avec notamment l'attribution d'un appel d'offres d'une grande banque néerlandaise à cinq prestataires dont quatre indiens.

## Les fournisseurs

L'Inde est sans conteste le champion mondial de l'offshore. C'est le fruit d'un effort de longue haleine qui permet à l'Inde de former chaque année 150 000 ingénieurs informaticiens. L'offre indienne, qu'il s'agisse d'entreprises indiennes ou des filiales locales des grands Groupes informatiques occidentaux, repose sur un triptyque coût/qualité/rapidité qui permet de mettre à disposition des entreprises une force de frappe informatique importante. L'Inde constitue aujourd'hui la plus grande concentration d'ingénieurs et de techniciens anglophones. Les services informatiques connaissent une progression fulgurante : près de 20% de croissance annuelle dans les années 1990 pour une croissance du PIB de moins de 10%. Les technologies de l'information qui représentaient 1,9% du PIB en 1999, y contribuent désormais à hauteur de 4,1%, avec un objectif de 8% en 2008. Elles constituent près de la moitié des exportations indiennes.

Avec 12,5 milliards de dollars de logiciels informatiques et de programmes d'infogérance exportés en 2004 (contre 2,2 milliards de dollars en 1999), l'Inde est devenu le deuxième exportateur mondial dans ce domaine. Bangalore constitue désormais le quatrième centre mondial de recherche et de développement dans les technologies de l'information. Ce développement ne connaît aujourd'hui qu'une limite, celle de son succès qui induit une hausse des coûts régulière et une saturation des infrastructures.

D'autres régions offrent des perspectives intéressantes, notamment la Chine, l'Europe de l'Est ou le Maghreb pour les pays francophones. Les acteurs indiens eux-mêmes examinent la possibilité de localiser une partie de leur production dans ces zones, mais aucune ne réunit les conditions exceptionnelles de l'Inde, particulièrement en ce qui concerne la concentration de main d'œuvre qualifiée.

## 2. La stratégie « offshore » de Capgemini

### Le concept de Rightshore™

Depuis longtemps Capgemini a développé un réseau global de centres de développement, d'abord en Europe (Espagne, Pologne) et plus récemment en Inde (Mumbai et Bangalore).

Le réseau international de ses centres permet à Capgemini une approche sur-mesure du lieu de production de ses services, en combinant des ressources disponibles sur les sites mêmes de ses clients (on site), dans le même pays mais à moindre coût (on shore), dans une autre région (near shore), ou encore dans une autre région du monde (off shore, farshore).

Le Groupe défend ainsi le concept du *Rightshore*™, qui vise à mettre en œuvre pour le client, au cas par cas, une solution équilibrée en fonction des critères suivants : souplesse, productivité et réduction des coûts. Pour Capgemini, il n'y a pas de solution standard, univoque mais au contraire une recherche constante de la meilleure équation pour

un projet donné. Ainsi dans le cas d'un projet européen, il est possible de dégager des gains de productivité à partir de ressources « on shore » (situées en régions plutôt que dans les capitales) combinées à des ressources « nearshore » en Espagne/Portugal ou en Europe de l'Est, voire offshore, en Asie (Inde).

Le Groupe compte aujourd'hui près de 3500 personnes en Inde, soit environ 6% de l'effectif total. L'objectif de Capgemini est de croître jusqu'à 10 000 personnes en Inde à l'horizon 2007. Le Groupe n'exclut pas des opérations de croissance externe.

### Les enjeux de l'offshore pour le Groupe

Pour Paul Hermelin\* « *On peut parler d'une sorte d'OPA de l'Inde sur l'intelligence mondiale. C'est un formidable effort de formation. Bangalore produit chaque année 42000 ingénieurs. Dans les années 90, le passage du logiciel sur mesure au progiciel a été aussi une révolution qui nous a contraints à une adaptation violente. Elle était principalement d'origine américaine. Nous nous y sommes mis et nous nous sommes adaptés.* »

Cette « nouvelle donne » est effectivement l'enjeu majeur pour le Groupe. Capgemini doit user de l'offshore pour gagner des parts de marché et ainsi protéger l'emploi en Europe.

### L'enjeu en matière de ressources humaines

La tendance à une délocalisation d'une partie des métiers du Groupe est inéluctable. Il est nécessaire pour le Groupe de gérer et d'accompagner l'évolution des compétences car ces changements concernent tous les collaborateurs, soit directement car leur poste change, soit indirectement car leur mode opératoire évolue. Aujourd'hui, le Groupe met en place des modèles de compétences, des évaluations permanentes et élabore des plans de formation comprenant l'évolution dans la manière de travailler, des expertises ainsi que des propositions de reconversions.

Contrairement à l'idée communément admise en France, le bilan social de l'offshore n'est pas nécessairement négatif. Il est positif sur les marchés les plus mûrs, où il devient un des éléments du dialogue social.

### L'enjeu concurrentiel

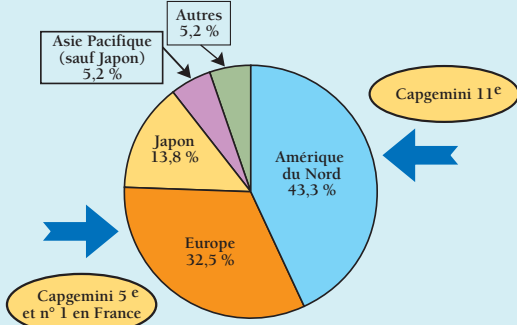
Capgemini a créé des centres en Inde pour satisfaire la demande de ses clients et pour rester compétitif face à ses concurrents américains. Il est en effet devenu aujourd'hui quasiment impossible de gagner de grands projets outre-atlantique sans une composante offshore. La présence en Inde est donc une des priorités du Groupe et, de tous les grands acteurs européens, Capgemini est celui qui a acquis le plus d'avance.

La présence sur le continent indien permet ainsi à Capgemini d'accéder à un marché en fort développement grâce à des équipes locales d'excellente qualité dont le coût relatif est avantageux. Le déploiement « offshore » est donc fondamental pour améliorer la compétitivité et la rentabilité du Groupe

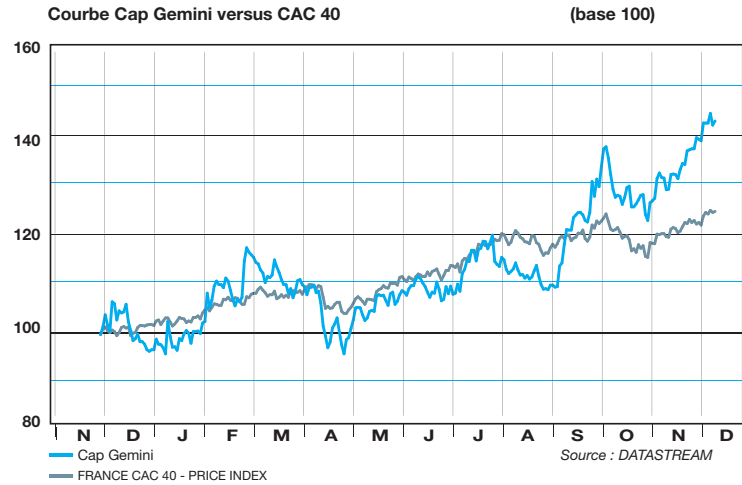
\* (Enjeux les Echos – Octobre 2005)

## MARCHÉ MONDIAL DANS L'IT

Dans le secteur fragmenté et hétérogène des services informatiques et du conseil, Capgemini figure au 5<sup>e</sup> rang mondial derrière IBM Global Services, EDS, CSC et Accenture (source Gartner juin 2005).



## Le cours de Bourse de l'action Cap Gemini



## CHIFFRE D'AFFAIRES DU TROISIÈME TRIMESTRE

Le Groupe Capgemini a réalisé au troisième trimestre 2005, à taux et périmètre constants, un chiffre d'affaires consolidé de 1 674 millions d'euros, en croissance de 10% par rapport au même trimestre de l'exercice 2004. Par métiers, le taux de croissance le plus élevé est celui de l'activité Infogérance (+15,0%), laquelle représente aujourd'hui 39% du chiffre d'affaires du Groupe. Les autres activités du Groupe enregistrent également une bonne progression (+7,0%). Par régions, cette croissance est particulièrement forte en Europe (+13%).

## Consultation des actionnaires de Capgemini

**A**fin de répondre au mieux à vos attentes, Capgemini souhaite vous consulter préalablement à l'Assemblée Générale pour connaître les thèmes que vous aimeriez y voir aborder. Nous vous proposons de remplir le questionnaire ci-joint en cochant les cases de votre choix. Ces réponses seront traitées de manière totalement anonyme.

### Le calendrier des PUBLICATIONS FINANCIÈRES

**23 février 2006**

Résultats annuels 2005

**11 mai 2006**

Assemblée Générale

## RAPPORT ANNUEL

Le rapport annuel 2004 peut-être consulté et téléchargé sur le site internet du Groupe : [www.capgemini.com](http://www.capgemini.com)

Il peut aussi vous être envoyé sur simple demande adressée par lettre ou par FAX à :

**CAPGEMINI**

**Service Relations Actionnaires**

11, rue de Tilsitt 75017 Paris

fax : 01 42 27 32 11

ou en téléphonant

au numéro libre appel :

**0800 20 30 40**

**Numéro Vert Actionnaires**

(appel gratuit depuis un poste fixe)

**0800 20 30 40**

Un journal téléphoné donnant l'actualité du Groupe y est mis à jour de façon hebdomadaire.

**Adresse postale**

Cap Gemini – Relations Actionnaires

11, rue de Tilsitt – 75017 Paris

**Site internet Groupe**

[www.capgemini.com](http://www.capgemini.com)

**Espace actionnaires**

<http://investor.capgemini.com/fr>

 **Capgemini**  
CONSULTING. TECHNOLOGY. OUTSOURCING