
SERGE GODIN

Fondateur et président exécutif du conseil

MICHAEL E. ROACH

Président et chef de la direction

— Nous poursuivons le dialogue



Serge Godin, fondateur et président exécutif du conseil, et Michael E. Roach, président et chef de la direction, parlent des réussites et des défis qui ont marqué l'exercice 2006. Ils discutent aussi de l'avenir de CGI, de son modèle d'entreprise et de sa stratégie de croissance rentable.

Pendant l'exercice 2006, CGI s'est préparée à entreprendre la prochaine phase de son évolution. Trente ans après que les fondateurs Serge Godin et André Imbeau aient commencé à rêver de « *créer un environnement où nos membres ont du plaisir à travailler ensemble et où, en tant que propriétaires, ils participent au développement d'une entreprise dont ils sont fiers* », du sous-sol où ils avaient établi leur entreprise naissante, CGI est devenue une firme mondiale. Au fil de sa croissance, CGI s'est développée dans toutes les régions du Canada, puis aux États-Unis, en Europe, en Australie et en Inde. Et aujourd'hui, les 25 000 membres de CGI perpétuent le rêve de MM. Godin et Imbeau.

SERGE GODIN, FONDATEUR ET PRÉSIDENT EXÉCUTIF DU CONSEIL

Nous sommes très fiers de ce que nos gens ont réalisé au cours des 30 dernières années et ce qui nous enthousiasme encore plus, ce sont les possibilités des 30 prochaines années. Nous continuons à travailler pour construire un avenir meilleur, tout en veillant à offrir des services de la plus haute qualité. C'est un parcours auquel tous nos membres contribuent. Et quand la croissance est au rendez-vous, le travail est passionnant !

Au cours de chacune des décennies qui se sont écoulées depuis la création de CGI, nous avons observé une pause qui nous

a permis de reprendre notre souffle à l'issue d'une phase de croissance rapide. Ainsi, pendant l'exercice 2006, CGI s'est repositionnée pour la troisième fois de son histoire en prévision de sa prochaine vague de croissance rentable.

MICHAEL E. ROACH, PRÉSIDENT ET CHEF DE LA DIRECTION

Quand on analyse notre performance historique, on constate que CGI a réalisé une croissance remarquable au cours des dix dernières années, multipliant par plus de 30 son chiffre d'affaires, qui est passé de 100 millions \$ pour l'exercice 1996 à 3,5 milliards \$ en 2006.

Au cours de l'exercice 2006, tout en renforçant la stratégie sur laquelle nous nous appuyons pendant notre prochaine décennie de croissance, nous avons fait face à deux défis qui exigeaient des correctifs immédiats. Le premier était la vigueur soutenue du dollar canadien, qui a diminué nos produits de plus de 100 millions \$. Le deuxième était la réduction de plus de 115 millions \$ des dépenses de BCE, par rapport à l'exercice 2005. En réponse à cette situation, nous avons entrepris dès le deuxième trimestre un programme de renforcement de la situation concurrentielle qui visait à augmenter le taux d'utilisation de nos effectifs liés au compte BCE, à accélérer le déploiement de notre modèle mondial de prestation des services et à ramener progressivement notre marge bénéficiaire à son niveau historique moyen – l'un des plus élevés du secteur des TI. Dans le cadre de ce programme, nous avons aussi lancé notre stratégie de promotion de notre offre globale, qui vise à soutenir notre croissance rentable. Nous avons bien progressé sur tous ces fronts.

Équipe de direction

S.G. Les remaniements organisationnels qui ont eu lieu cette année avaient pour but de maintenir la solidité et la stabilité de l'équipe de direction – deux facteurs clés de succès des entreprises de services. De plus, au fil de la croissance de CGI depuis 30 ans, j'ai constaté que je manquais de temps pour établir des liens avec les clients. Or, je crois que mes heures ne sont jamais si bien employées que lorsque j'aide des clients à transformer leur entreprise. À présent, je passe à nouveau les trois quarts de mon temps avec nos clients et avec nos équipes internes.

Michael et moi travaillons ensemble depuis 1998. Le rééquilibrage de nos responsabilités a donc été simple à réaliser et la nouvelle structure fonctionne très bien.

M.E.R. Comme toute autre entreprise, CGI a besoin de continuité, au niveau de la direction, pour rester forte. L'accession d'André au rôle de vice-président exécutif du conseil s'inscrit dans cette continuité. De plus, il a endossé les responsabilités de secrétaire

de CGI et s'occupe de nos relations avec certains clients très importants. David Anderson a ensuite été nommé vice-président exécutif et chef de la direction financière. Compte tenu de son expérience et du respect dont il jouit au sein de CGI, son intégration à l'équipe de direction s'imposait naturellement. En qualité de membres du Comité exécutif de CGI, Serge, André, David et moi travaillons en étroite collaboration pour assurer l'essor futur de CGI.

S.G. Quand on s'engage dans un partenariat d'affaires, on veut avoir l'assurance que la personne à qui on serre la main sera là pour nous tout au long de l'exécution du contrat. Je fais partie de CGI depuis le premier jour et je peux vous confirmer que le taux de roulement a toujours été l'un des plus faibles de notre secteur : nos membres sont extrêmement fidèles aux clients, à CGI et à notre rêve. Il s'agit là d'un attribut distinctif unique. Les décideurs savent reconnaître la profondeur ; ils recherchent un partenaire de confiance, qui fournit sans cesse des services de haute qualité et qui contribuera à leur croissance et à leur succès. Selon mon expérience, dans le secteur des services, la réussite repose sur cette combinaison de profondeur et de confiance.

Situation financière

M.E.R. Notre situation financière demeure solide. Pendant l'exercice 2006, nos produits ont totalisé 3,5 milliards \$ et nos flux de trésorerie se sont chiffrés à 300 millions \$. Notre bénéfice par action tiré des activités poursuivies avant frais de réorganisation – qui ont totalisé 67 millions \$ pour l'exercice – s'est établi à 0,53 \$.

De plus, notre marge d'exploitation a continué à augmenter tout au long de l'exercice 2006 – atteignant 10,8 % au quatrième trimestre. Malgré la hausse des charges d'intérêt par rapport à la même période un an plus tôt, notre marge bénéficiaire nette avant frais de réorganisation s'est rapprochée de son sommet historique au quatrième trimestre de l'exercice 2006, et nous continuons à prendre des mesures pour rehausser encore davantage notre rentabilité.

Grâce à cette solidité financière qui ne s'est jamais démentie, nous avons été en mesure de racheter 100 millions d'actions de CGI pendant l'exercice 2006, afin d'éliminer les actions qui étaient en suspens à cause de la participation de BCE dans CGI. À présent, Bell ne participe plus au capital de CGI mais demeure un client important avec qui nous sommes ravis d'avoir prolongé notre contrat jusqu'en 2016. De plus, au cours de l'exercice, nous avons racheté 8,4 millions d'actions en vertu de notre offre publique de rachat dans le cours normal des activités. En tout, nous avons racheté et annulé près de 25 % de nos actions en circulation.

S.G. Nous avons conservé la marge de manœuvre nécessaire pour poursuivre notre stratégie de développement fondée sur la croissance interne et les acquisitions. Le rachat d'actions n'est qu'un des éléments de notre boîte à outils financiers. Par exemple, au cours de l'exercice 2006, notre dette à long terme a été réduite de 174 millions \$ par rapport à son sommet le plus élevé. Nous visons avant tout à maintenir notre souplesse financière afin de pouvoir saisir les occasions, qu'il s'agisse de contrats stratégiques d'impartition ou d'acquisitions. Et n'oublions pas le plus important : nous produisons de solides flux de trésorerie qui demeureront la source privilégiée de financement de notre croissance.

Mondialisation et avantages concurrentiels de CGI

M.E.R. Je crois sincèrement que CGI possède plusieurs avantages concurrentiels uniques auxquels nos clients attachent de l'importance. Tout d'abord, nous entretenons des rapports étroits avec nos clients car, comme Serge l'a souligné, la qualité des relations est cruciale. C'est pourquoi notre modèle d'entreprise est axé sur la proximité des clients. Deuxièmement, nous sommes réputés pour la qualité supérieure de nos services – et la qualité conduit toujours à une intensification de la demande. Troisièmement, nos gens constituent un attribut distinctif de taille. La fidélité de nos membres assure la continuité de la connaissance et CGI doit son développement à des gens qui partagent les retombées du succès ainsi que la valeur qui a été créée. Plus de 85 % des membres de CGI en sont aussi actionnaires et nous croyons que leur degré d'engagement différencie nettement CGI.

S.G. La mondialisation fait émerger des occasions exceptionnelles de croissance. Elle nous permettra de soutenir la croissance et le succès de nos clients grâce à l'éventail plus vaste de services que nous leur offrirons et aux gains d'efficacité que nous les aiderons à réaliser – tout en poursuivant le développement rentable de CGI. Comment y arriverons-nous? En utilisant la technologie et les services en gestion des processus d'affaires pour aider nos clients à transformer leurs entreprises en leaders de calibre mondial, tout en tirant parti de synergies substantielles. CGI dispose aujourd'hui d'un vaste bassin de spécialistes hautement compétents, y compris un grand nombre d'experts du domaine de la transformation des entreprises.

M.E.R. Il est vrai que la mondialisation nous ouvre de nouveaux marchés et permet à nos clients de profiter de nouveaux services. Pour soutenir la concurrence, toute entreprise d'envergure réellement mondiale doit pouvoir compter sur une forte présence locale et sur un modèle mondial permettant de combiner judicieusement les services dispensés à l'intérieur du pays, outre-frontières et outre-mer. La mondialisation n'est pas fondée uniquement sur la main-d'œuvre au plus bas tarif. Il est essentiel de se rappeler

qu'on perd beaucoup plus de valeur à cause d'une gestion médiocre des projets qu'on pourra jamais en gagner grâce à l'arbitrage en matière de travail. La mondialisation permet d'utiliser les meilleures technologies et les meilleures ressources de toutes les régions du monde pour en faire bénéficier les clients là où ils se trouvent, n'importe où dans le monde. C'est là, selon moi, la véritable définition d'un modèle mondial de prestation des services.

En plus d'intensifier notre forte présence locale dans plus de 100 villes réparties dans 16 pays, nous avons continué à élargir notre réseau de centres mondiaux de prestation des services. Par exemple, nous avons recruté le personnel nécessaire pour exploiter nos centres de l'Île-du-Prince-Édouard au Canada et du sud-ouest de la Virginie aux États-Unis. Nous avons augmenté notre effectif en Inde, où nous prévoyons emménager pendant l'exercice 2007 dans de nouveaux bureaux assez spacieux pour accueillir jusqu'à 5 000 membres.

S.G. La mondialisation amène les entreprises et les gouvernements à se transformer et à réduire leurs coûts tout en augmentant leurs investissements technologiques afin de renforcer leur productivité et leur compétitivité. Les organisations adopteront de plus en plus fréquemment un concept de services partagés afin de réaliser d'importantes synergies. La formule de services partagés qui crée le plus de valeur est l'impartition ou la gestion déléguée. Pour CGI, l'impartition est tout simplement un type de services partagés dont nos clients bénéficient. Quelles que soient les fluctuations des marchés, la demande fondamentale de services en TI demeure intense et nous sommes en bonne position pour poursuivre notre croissance rentable, ville par ville. Il n'est plus possible de gérer un gouvernement ou une entreprise sans investir massivement dans les TI. Il s'agit là d'une tendance favorable pour nos membres, nos clients et nos actionnaires.

M.E.R. Notre grande priorité est la croissance rentable et c'est pourquoi, en 2006, nous avons commencé à déployer notre stratégie de promotion de notre offre globale.

Toutes nos unités d'affaires ont ciblé des clients nouveaux et établis que nous tenons à sensibiliser à notre gamme complète de services. Nous voulons ainsi les encourager à tirer parti de nos compétences en transformation de l'entreprise et de notre riche éventail de technologies, de pratiques et de solutions de pointe.

Nous gérons cette stratégie avec une rigueur égale à celle qui nous a valu nos réussites antérieures et nous nous attendons à ce qu'elle produise des résultats concrets qui se traduiront par une croissance rentable. Elle a déjà porté fruit, d'ailleurs, comme en témoignent les nombreux renouvellements, souvent anticipés, qui ont été signés récemment.

Croissance : doubler la taille de CGI d'ici trois à cinq ans, tout en préservant sa rentabilité

S.G. Les dépenses en TI et en gestion des processus d'affaires augmentent et toutes les catégories de services font l'objet d'une demande accrue dans toutes les régions du monde où nous sommes présents. Par conséquent, nos leaders de toutes les régions du monde ont adhéré au but que nous nous sommes fixé : avoir doublé la taille de CGI d'ici trois à cinq ans, tout en préservant sa rentabilité.

On prévoit que la croissance des dépenses liées aux services d'intégration de systèmes et aux services-conseils continuera à se situer entre 5 et 9 % au cours des prochaines années. Et selon une étude réalisée en 2006 à notre demande par la firme de recherche IDC, 13 % des entreprises qui figurent sur la liste Fortune 2000 prévoient impartir leurs fonctions informatiques d'ici trois ans. Ce marché potentiel se mesure en trillions de dollars... On parle donc de possibilités énormes pour CGI.

La masse critique fait partie des facteurs clés de succès de toute entreprise qui veut remporter de grands mandats d'intégration de systèmes ou d'impartition. Par conséquent, nous examinons régulièrement des cibles d'acquisition qui nous aideraient à mieux accompagner le développement de nos clients dans les marchés métropolitains où ils sont établis – ou ailleurs dans le monde.

M.E.R. Nous continuerons à appuyer la croissance de CGI sur nos quatre piliers. Deux de ces piliers mettent l'accent sur la croissance interne et les deux autres privilégient les acquisitions. Cette stratégie très cohérente nous a bien servis. La croissance réalisée au cours de la dernière décennie témoigne d'un bon équilibre puisqu'elle provient pour moitié de la croissance interne et pour moitié des acquisitions.

Les grands contrats d'impartition sont toujours le principal moteur de notre croissance interne, tant dans le segment des technologies de l'information que dans celui de la gestion des processus d'affaires. Notre stratégie de promotion de notre offre globale vise surtout à continuer à optimiser les contrats d'impartition déjà en marche et à remporter de nouveaux contrats d'intégration de systèmes et de services-conseils.

Nous voulons continuer à attirer de nouveaux clients et à remporter de nouveaux mandats auprès de nos clients établis. C'est ce qui nous amène au bureau chaque matin. En 2006, les 2 000 clients dont nous avons évalué la satisfaction lors d'entretiens nous ont accordé une note moyenne de 8,8 sur 10. L'élément qui a obtenu la note la plus élevée est la fidélité des clients. En d'autres termes, nos clients nous ont dit qu'ils continueraient à faire appel à nos services et à les recommander à d'autres – un atout indispensable dans le secteur des services.

Nos membres

M.E.R. À long terme, le succès ne dépendra pas seulement de la demande de services, mais aussi de notre aptitude à fournir les compétences nécessaires. Par conséquent, nous poursuivons notre croissance rentable en nous concentrant sur ce dernier volet.

Bien que nos racines se trouvent dans toutes les régions du monde, notre culture d'entreprise nous rassemble. En pratique, CGI est véritablement une société de services-conseils qui couvre tous les aspects de la gestion d'une organisation, de A à Z. Cela signifie que nous ne maîtrisons pas seulement les technologies, mais aussi les stratégies de transformation de l'entreprise. Le jour où nous rencontrons un décideur pour la première fois, nous avons déjà élaboré une étude technique analysant les défis auxquels son entreprise fait face dans son secteur.

Très peu de firmes mondiales – six, peut-être – offrent réellement l'éventail complet des services. Sous l'angle de la qualité, CGI est la seule d'entre elles dont toutes les facettes sont certifiées ISO 9001. Chacune de nos activités et chacun de nos processus sont certifiés. Chacun de nos cadres de gestion des relations avec nos groupes de partenaires – clients, membres et actionnaires – est certifié. Toutes les dimensions de la réalisation et de l'exécution sont certifiées. Il s'agit là d'un attribut distinctif indiscutable sur le marché mondial.

S.G. CGI a été fondée sur le principe de la recherche du meilleur équilibre entre les intérêts de nos clients, de nos membres et de nos actionnaires. Nous attachons autant d'importance à notre *manière* de faire des affaires qu'à l'atteinte de nos objectifs d'entreprise. Les gens de CGI ont toujours compris et *apprécié* le lien qui existe entre les pratiques de gestion éthiques et la création de valeur à long terme pour les actionnaires. Dans le secteur des technologies de l'information, il faut toujours être très sensible aux pressions à court terme – mais ne jamais perdre de vue les possibilités de croissance à long terme.

[signé]

SERGE GODIN
Fondateur et
président exécutif du conseil

[signé]

MICHAEL E. ROACH
Président et
chef de la direction