

Présentation des résultats semestriels de Sopra Group

Pierre PASQUIER
Président Directeur Général

I. Présentation des résultats du premier semestre 2007 (slide 1)

Mesdames et messieurs, je vous remercie de votre présence à cette présentation des résultats semestriels de Sopra Group. Vous savez tous que Dominique Illien nous a rejoints il y a quelques mois pour prendre la tête de la Direction générale déléguée de Sopra et, à terme, de la Direction générale. Il ne peut décentement pas rendre compte du résultat du premier semestre puisqu'il n'était pas là. Toutefois, nous travaillons très étroitement ensemble. Il présentera donc les dossiers prioritaires du moment et je me chargerai de la présentation classique des résultats, avant de revenir sur le projet. Il s'agira donc d'une présentation en deux temps, mais relativement brève. Nous répondrons ensuite à vos questions.

1. Le chiffre d'affaires au 30 août (slide 2)

Les résultats du Groupe en matière de chiffre d'affaires sont désormais publiés. La croissance totale au premier semestre est de 9,1 % et la croissance organique, de 7,5 %. Le dernier trimestre présente de meilleurs résultats que le premier puisqu'au T2, la croissance totale fut de 11,2 % et la croissance organique de 9 %.

Examinons la situation par secteur d'activité. En matière de *consulting* en management tout d'abord, le départ d'associés à l'été dernier a perturbé assez lourdement l'activité du deuxième semestre 2006 ainsi que le début de l'année 2007. Le résultat présenté ici est toutefois de qualité. Nous avons su retrouver, en effet, au T2, une croissance organique forte de 14 %. Nous verrons que le résultat opérationnel présente également de bons résultats, ainsi que les prévisions. Le chiffre du semestre n'est que de 6 % mais le T1 était en décroissance et le T2 est en forte croissance. Je crois que le *trend* est excellent.

En France, nous réalisons une croissance de 8,3 % au T2 et de presque 8 % (7,7 %) sur l'ensemble du semestre. Il s'agit là encore d'une croissance soutenue, malgré un effet de comparaison légèrement défavorable, avec un jour de moins. En Europe, notre croissance est de 3,2 %. Cette présentation synthétique semble médiocre mais derrière ce chiffre, l'on relève en réalité une croissance organique très forte – supérieure à 15 % – en Espagne ; une forte croissance de 15 % en Italie ; une croissance de même niveau que la France en Suisse et une baisse de chiffre d'affaires en Angleterre. Celle-ci est essentiellement liée au fait que certains grands contrats, notamment en Ecosse, sont restés présents mais ont réalisé une moindre consommation que prévu. Ainsi, l'effet de comparaison entraîne une décroissance bien qu'en perspective, on enregistre une remontée du chiffre d'affaires et une protection des marges.

Axway présente une croissance globale de 21,5 % suite à l'acquisition de la filiale d'Atos en Allemagne, Actis, et une croissance organique de 14,5 % sur le semestre. L'objectif est donc tenu.

2. Le compte de résultat (slide 3)

Le compte de résultat reprend le chiffre d'affaires, avec 9,1 % de croissance. Les charges de personnel et de personnel extérieur sont en progression de 9,6 %. Cette croissance des charges de personnel, supérieure à celle du chiffre d'affaires, doit être interprétée de la manière suivante : l'année dernière à la même époque, nous étions en situation de déséquilibre de recrutement. Le T2 en France affichait d'ailleurs une décroissance de 1 %. Mais cette année, nous avons lourdement anticipé, de manière à servir les objectifs de croissance organique du deuxième semestre. Nous avons donc recruté 500 stagiaires au premier semestre, contre la moitié l'année dernière. En outre, pour le business consulting, nous avons recruté systématiquement, sans avoir les contrats, en admettant que sur ce terrain, nous les trouverions. Il s'agit donc de 50 personnes qui sont toujours en avance de phase. L'ensemble, à comparer à l'année dernière, représente 3 millions d'euros de charges supplémentaires.

L'effet négatif, ce sont des charges sans contrepartie de chiffre d'affaires : ceci explique le chiffre de 9,6 %. Mais en retraitant ces trois millions de charges, la croissance des frais de personnel, est inférieure à la croissance du chiffre d'affaires. A l'inverse, l'effet positif est que la capacité de production de Sopra est garantie au deuxième semestre, où nous attendons une croissance organique supérieure au premier semestre.

Les charges d'exploitation ont crû de 4,2 %. Le résultat opérationnel courant s'établit donc à 34,5 millions d'euros, soit 7,1 %, à rapprocher du 6,7 % du premier semestre 2006, en progression de 15,8 %. 700 000 euros d'exceptionnel viennent de l'intégration de la filiale d'Atos en Allemagne. Ce sera tout pour cette année. Le résultat opérationnel est donc légèrement inférieur à 7 %.

Pour sa part, notre résultat financier est un peu étrange : 0,5 millions d'euros de charges alors que les frais financiers sont de 3 millions d'euros environ. Mais les normes IFRS nous contraignent à provisionner une plus-value potentielle sur le crédit syndiqué que nous avons, et qui ne se réalisera pas. Toutefois, l'AMF nous a indiqué que nous devons procéder de cette façon. Le résultat financier ne reflète donc pas la réalité qui se définit par une vraie dépense de 3,5 millions que nous examinerons plus avant, et une provision au cas où nous revendions ce crédit syndiqué. Mais nous ne le revendrons pas car nous en avons besoin. L'ensemble de ces éléments aboutit à une charge d'impôt de 12,2 % et à un résultat net de 21,1 millions d'euros, à 4,4 % du chiffre d'affaires soit une progression de 22 %.

3. Le résultat opérationnel par activité (slide 4)

Nous présentons traditionnellement le résultat opérationnel d'activité par niveau d'activité. Au niveau du Groupe, la marge opérationnelle passe de 6,7 % à 7,1 %. Dans le domaine du *consulting*, elle est légèrement inférieure à 2006, pour les raisons que j'ai évoquées. Mais sur l'année 2007, je crois que nous ferons beaucoup mieux que l'année dernière. Le premier semestre de 2006 était bon tandis que le deuxième était mauvais, du fait des nombreux départs. Le premier semestre de 2007 est lui aussi un peu moins bon mais la perspective est favorable. Au niveau d'ISS France, l'on passe

de 7,5 % à 8 % de marge opérationnelle et au niveau d'ISS Europe, de 6 % à 6,7 %. Enfin, Axway, qui constitue l'essentiel de son résultat au 2^{ème} semestre, enregistre une progression de sa marge opérationnelle de 2,3 % à 3,4 %. Chaque secteur d'activité présente donc une amélioration.

4. Le bilan économique (slide 5)

Le bilan économique est établi à partir des écarts d'acquisition, des autres immobilisations – essentiellement Corporate – du solde des actifs et des passifs, des capitaux propres et d'un endettement de 148 millions d'euros, du même ordre qu'il y a un an. Les perspectives laissent envisager un retour à un endettement du même ordre en fin d'année : il était de 97,7 millions d'euros l'année dernière et nous estimons qu'il se situera entre 100 et 110 millions d'euros cette année, à égalité de configuration. De nouvelles acquisitions modifieraient toutefois légèrement ce chiffre.

5. Les capitaux propres (slide 6)

Les capitaux propres sont passés de 216 à 221,6 millions d'euros, suite à la déduction des dividendes (15,5 millions d'euros), à l'intégration du résultat de l'exercice (21,1 millions d'euros) et à des ajustements. L'on aboutit ainsi à 221,6 millions d'euros de capitaux propres au 30 juin 2007.

6. La variation de l'endettement net (slide 7)

L'endettement net de 97,7 millions d'euros en début de période atteint les 148,9 millions d'euros en fin de période. Notre capacité d'autofinancement est de 40 millions d'euros. Par ailleurs, l'impôt versé s'élève à 22,8 alors que nous avons bénéficié l'année dernière d'un crédit d'impôt au nom de Valoris, qui nous avait permis d'économiser l'impôt du premier semestre. Nous affichions même un solde positif et nous n'avions pas eu à verser d'acompte. Ceci étant, le résultat de l'année dernière s'est avéré satisfaisant et en fin d'année, il a fallu payer cet impôt plus les acomptes, soit un chiffre de - 22,8, contre + 3,6 l'année dernière. Cet écart avait toutefois été prévu. La variation de besoin en fonds de roulement, à - 8 million d'euros, prend cette situation en compte. Rapportée au chiffre d'affaires, elle ne traduit pas un écart très important. Cette position est considérée comme normale.

Après les opérations liées aux investissements corporels (- 4,6 millions d'euros) et les frais financiers versés (- 3,5 millions d'euros), le free cash flow atteint 1,5 millions d'euros, à comparer aux 33,3 millions au 30 juin 2006. L'année dernière, nous avons atteint les 71 millions d'euros et nous nous situons cette année autour de 40 et guère plus. Tout ceci est lié à ce différé d'impôt sur les acomptes et au report fiscal de Valoris. Les résultats seront néanmoins de bonne qualité.

Par ailleurs, la variation de périmètre, est de - 34,7 millions d'euros, essentiellement du fait d'*earn-out* pour PROFit, pour Newell & Budge, et, dans une moindre mesure, pour Cyclone ; de l'acquisition d'Actis, filiale d'Atos en Allemagne et très récemment, d'une petite acquisition en Italie. L'ensemble aboutit à une variation de 34,7 millions d'euros.

L'on présente également les dividendes et quelques variations. Les besoins de la variation de l'endettement de la période, de 148,9 millions d'euros, sont à comparer aux 135,1 millions du

30 juin 2006. Les perspectives pour la fin de l'année s'établissent pour leur part autour de 100 à 110 millions.

7. Les ratios financiers (slide 8)

L'endettement net/capitaux propres à fin juin est passé de 71 % à 67 %. Le résultat net par action est de 1,8, contre 1,47 à la fin du premier semestre 2006.

8. L'évolution de l'effectif (slide 9)

Les effectifs ont changé puisque nous sommes maintenant 10 700 personnes, dont 3 400 sont situées hors de France. Nous avons enregistré un nombre important d'entrées cette année, ainsi que de nombreuses sorties en France et en Espagne. Le turn-over est élevé dans ce pays et relativement important en France par endroits mais il est maîtrisé. Le recrutement est possible puisque nous l'avons fait mais la situation évolue. Au total, nous avons recruté plus de 1 000 personnes sur 6 mois.

9. La répartition du chiffre d'affaires du Groupe par métier (slide 10)

Les changements sont marginaux. Les projets d'intégration représentent 14 %. Ce sont des engagements de résultat. La TMA est à 30 % ; la délégation d'expertise est en légère baisse, à 19 %. Nos propres solutions applicatives, essentiellement pour le monde bancaire, atteignent 12 % du chiffre d'affaires. Je rappelle qu'elles concernent les moyens de paiement, les crédits et le reporting. Enfin, Axway représente 14 % du chiffre d'affaires. Le consulting a progressé en pourcentage à 11 %, dont 5 % viennent du consulting en management d'organisation et 6 % du consulting technologique, identifié dans trois Business Unit à l'intérieur de l'Entreprise.

10. La répartition du chiffre d'affaires du Groupe par marché (slide 11)

Ce chiffre est inchangé. Le marché services financiers reste stable, de 31 à 30 %. L'industrie est en légère baisse tandis que la part des Services et Utilities s'établit à 21 %. Les Télécoms représentent 13 %, le secteur public, 14 % et la distribution 6 %. L'activité commerciale est importante, avec un book-to-bill de 1,1 sur 6 mois. Le secteur public évolue rapidement.

11. La répartition du chiffre d'affaires du Groupe par zone (slides 12 et 13)

La répartition du chiffre d'affaires entre la France et les zone hors de France est respectivement de 67 % et 33 %. Le chiffre d'affaires ISS Europe se décompose entre le Royaume-Uni, l'Espagne, l'Italie, la Suisse et le Benelux.

12. Axway continue son développement (slide 14)

Sur six mois, le chiffre d'affaires d'Axway est réparti à hauteur de 33 % pour les licences, 32 % pour la maintenance et 35 % pour les services. Bien qu'il reste significatif, le poids des licences est

moins important au premier semestre. Sa part passera probablement sur une année à 38 %, voire à peine 40 % tandis que la maintenance diminuera, autour de 30 %, ainsi que les services.

Par répartition géographique, 44 % des ventes de licences, maintenance et service ont lieu en France. La part de la France serait plus réduite dans le cas des seules licences car nos produits sont historiquement implantés dans ce pays, avec une part importante de services et de maintenance. Selon Gartner, Axway est devenu le N°1 européen des plateformes d'échange.

Enfin, l'intégration de la filiale en Allemagne se déroule de manière satisfaisante. L'activité d'Axway s'équilibre donc entre deux grands pays : l'Allemagne d'une part, suite à cette acquisition, qui présente une croissance soutenue, forte et intéressante, et l'Angleterre de l'autre où le décollage s'est concrétisé.

II. Commentaires et perspectives 2007 (slide 15)

Voilà pour ce qui est des chiffres. Nous allons passer aux commentaires. Pour ce qui me concerne, je vais vous rappeler en deux tableaux ce que j'ai dit au mois de mars et qui reste d'actualité sur le marché et Sopra Group. Puis je laisserais Dominique Illien présenter les dossiers prioritaires sur lesquels nous avons travaillé ensemble. C'est lui qui sera plus que moi en charge de conduire l'avenir. C'est avec lui que je fais ce travail. Et ça se passe bien. Puis je reviendrais sur un dernier tableau pour parler du projet 2010.

1. Contexte du marché (slide 16)

Ce que j'affirmais au mois de mars reste d'actualité. Le marché présente un dynamisme soutenu. La concurrence maintient la pression sur les prix : nous devons trouver le moyen de faire avec cette réalité. L'externalisation est un thème majeur. Vous constatez tous les jours que la consolidation du secteur est à l'œuvre : de petites sociétés grossissent mais parallèlement, l'on observe également un mouvement de création. Le secteur public est très demandeur. Le recrutement est actif. Il est difficile mais nous y parvenons. Les leaders représentent le point clé du recrutement : il convient idéalement de les avoir à l'intérieur de l'Entreprise mais il est parfois nécessaire d'aller les chercher à l'extérieur, ce qui n'est pas aisé.

2. Les objectifs du Groupe pour 2007 (slide 17)

Comme je le disais au mois de mars, le premier dossier prioritaire pour le Groupe à mes yeux était de trouver une personne qui soit en mesure de prendre la succession de Claude Decq. Ce dossier a été servi puisque Dominique Illien a rejoint Sopra. Son intégration se passe très bien et nous avons l'impression qu'il est parmi nous depuis très longtemps.

Les autres dossiers concernaient le management, la montée en puissance du Conseil, la transformation rapide du *core business*, tant au niveau des offres et de leur mise en marché que de l'industrialisation. Nous affichons également une ambition au niveau des solutions bancaires et une réorganisation est en cours. Nous souhaitons enfin qu'Axway soit au rendez-vous cette année.

En prévision, nous visons une croissance organique supérieure à celle du marché, une amélioration des marges et un certains nombre d'acquisitions ciblées. Sur un temps assez court, nous avons donc travaillé ensemble à sécuriser l'année et à réussir l'arrivée de Dominique. Sur un temps légèrement

plus long, nous préparons l'année 2008 et nous reviendrons ensuite sur l'année 2010. Je laisse Dominique Illien commenter ces points.

Dominique ILLIEN
Directeur général délégué

1. Suivi des dossiers prioritaires 2007 (slide 18)

Bonjour à tous. Pour ceux qui ne me connaissent pas, j'ai rejoint Sopra le 4 juin 2007. J'ai passé 25 ans dans le service informatique, dont 11 ans chez Cap Gemini et 14 ans chez Atos, dans toutes les géographies et toutes les fonctions. J'ai souvent exercé des fonctions de direction générale après avoir travaillé longtemps, chez Cap Gemini, à la direction financière. J'ai donc rejoint l'équipe de management de Sopra.

Concernant les dossiers prioritaires qui nous occupent, je vais vous présenter un point d'avancement sur les grands comptes et les offres, l'industrialisation et le offshore, avant de vous exposer les éléments de préparation du management relatif au projet 2010.

2. Programme Grands comptes et offres (slide 19)

a. Programme Grands comptes

Aujourd'hui, certains comptes sont adressés de facto par plusieurs géographies (Paris, province, hors de France), plusieurs métiers (Axway, Conseil, Intégration de systèmes). Certains d'entre eux sont d'ores et déjà gérés de manière intégrée avec un partage complet de l'information et une gestion des priorités entre les différentes équipes commerciales. Nous cherchons essentiellement à formaliser ce programme et à l'étendre complètement en interne à environ 50 % du chiffre d'affaires. Une quinzaine de grands comptes seront ainsi opérés sur un modèle dont l'efficacité sera ensuite mesurée à la capacité d'accélération de croissance en termes de chiffre d'affaires. Ce projet a été décidé et il est actuellement mis en place. Certaines dispositions restent à prendre dans les semaines à venir. Le programme sera totalement opérationnel en 2008 et portera ses fruits à ce moment.

b. Programme Offres

Le second aspect concerne la relance de l'offre sur le marché. Il existe chez Sopra des offres très structurées du côté de la Direction industrielle, qui portent sur la fabrication de projets, avec la définition des méthodes et des outils, sur la fabrication de TMA, sur la réalisation systématique du *testing*, sur l'organisation des fonctions de recette industrielle sur de grands programmes logiciels, etc. L'ensemble de ces offres existe et il reste essentiellement à les mettre sur le marché c'est-à-dire à faire en sorte que les équipes commerciales (ingénieurs commerciaux et managers) soient en mesure de mieux les formuler vis-à-vis des clients et de les vendre.

Il importe également d'accroître les partenariats avec les grands éditeurs tels que SAP, Oracle et Microsoft. Là encore, un programme intense est mis en place afin d'améliorer le contenu des solutions que nous vendons à nos clients et de mieux déployer les richesses internes de Sopra.

3. Industrialisation et offshore (slide 20)

La démarche de transformation à l'œuvre avant mon arrivée sera renforcée. Elle porte tout d'abord sur un aspect méthode, qualité et outil. Les décisions de déploiement ont déjà été prises en ce qui concerne l'offre Testing. Mais nous devons aller plus loin. Un programme de 18 mois nous attend en vue d'outiller de manière homogène ce qui concerne la tierce maintenance applicative et les métiers de projet. Ainsi, quelle que soit la géographie des plates-formes où seront produits ces projets, nous serons homogènes. Ceci implique naturellement une part importante de formation et d'investissements mais le retour qui en résulte est assuré.

L'accélération du déploiement méthodes, process et outils s'accompagne également d'une meilleure formalisation de la filière de direction de projets. Nous devons être capables de former des managers ayant une véritable culture internationale, sachant travailler avec une multiplicité de plates-formes et passer avec souplesse du front-office à un back-office qui peut être produit en Espagne, en Roumanie ou en Inde.

Ceci se fera en parallèle avec le développement des centres de services. Nous comptons aujourd'hui 1 500 collaborateurs en France qui travaillent dans ces grosses plates-formes industrielles dédiées essentiellement à la tierce maintenance applicative et aux grands projets. Ils sont situés dans de grandes villes de province comme Lille Rennes, Toulouse. Cette tendance s'accroîtra progressivement. Par ailleurs, nous disposons de trois plates-formes offshore : la Roumanie, essentiellement dédiée à Axway, développement de produits; l'Inde et l'Espagne qui ne sert pas le marché espagnol mais qui sert le marché français.

Dans ce contexte, nous cherchons à accélérer la capacité de *business development* en améliorant la manière de relayer ces offres afin de les vendre plus efficacement sur les marchés français et anglais notamment. Par ailleurs, en interne, nous faisons en sorte que dans les activités R&D, la valeur ajoutée fonctionnelle, reste en France ou dans les pays d'origine tandis que la charge de développement passe dans les pays offshore. Des plans sur plusieurs années ont démarré dans cette perspective. Ils devraient nous permettre d'accroître raisonnablement le poids des plateformes nearshore /offshore qui passeraient ainsi d'une charge d'environ 800 ingénieurs à 12 à 15 % fin 2008. Donc, accélération des process qui pré existaient. Ainsi, le manager de l'Inde, Pankaj Agarwal, qui était essentiellement en charge du *delivery*, se verra rattacher les forces de *business development*, c'est-à-dire les forces commerciales qui aident en vente et en avant-vente les forces commerciales normales. Ce manager de moins de 40 ans rejoindra également le Comité exécutif de Sopra.

4. Management et projet 2010 (slide 21)

Aujourd'hui, la version haute du projet 2010 vise un chiffre d'affaires de 2 milliards d'euros. Ce projet se développera en parallèle au départ en retraite d'un certain nombre de managers. Dans 2 ans, en effet, plus de 50 % des managers de demain sont des personnes qui ne sont pas aujourd'hui en position de management. Nous nous attachons donc à anticiper cette évolution et à rajeunir le

Comité Exécutif ainsi que les niveaux inférieurs de management, qui prépareront le management du futur dans les 10 à 15 ans à venir. Il devra s'agir de profils plus internationaux et multimétiers afin d'éviter que le développement fort que nous attendons ne s'accompagne de l'émergence de frontières, par géographies ou par métiers qui pèserait sur le développement futur de Sopra.

Ces changements, en terme de management, doivent être mis en place suivant un modèle fort, qui nous permettra de conserver les spécificités de Sopra : croissance interne forte, respect des hommes, cultures d'engagement forte vis-à-vis du client, avec fortes technologies, culture d'amélioration des résultats.

Pierre PASQUIER
Président-Directeur Général

Les perspectives (slide 22)

La croissance organique reste supérieure à celle du marché, et celle du deuxième semestre devrait être supérieure à celle du premier semestre. De plus, les marges opérationnelles sont en amélioration nous avons fait soit 8,4%. On va faire mieux.

Concernant le projet 2010 qui est d'actualité, le dossier prioritaire a été le management et l'arrivée de Dominique Illien. Toutes nos actions visent à préparer 2008 en étant opérationnel dès fin octobre, sachant que de nouveaux responsables arrivent. Les questions qui se posent sont les suivantes : Comment atteindre 2 milliards d'euros ? Quels sont les choix de l'entreprise ? Quelle est la croissance organique ? Nous ne rediscutons pas de la nécessité d'introduire Axway en bourse, mais il s'agit d'en déterminer le moment le plus propice soit pour désendetter Sopra et faire de nouveaux progrès, soit pour donner les moyens à Axway de se développer.

La préparation du management pour les trois années à venir est relativement longue, mais indispensable pour conduire ce projet de façon indépendante.

Questions / Réponses

De la salle

Ma question porte sur l'aspect offshore. Vous comptez faire passer les effectifs de 8 % à 15 % dès la fin 2008 et vous parlez d'estimation de synergie de chiffre d'affaires. Avez-vous des clients qui aujourd'hui refusent certains contrats faute de se voir proposer ces ressources ? Ensuite, quel impact sur la rentabilité attendez-vous d'une externalisation de ces effectifs ? Enfin, en 2010, quelle sera la part de vos effectifs à l'offshore ?

Pierre PASQUIER

Nous avons engagé l'offshore depuis deux ans en Espagne où nous avons environ 200 personnes qui travaillent pour la France. Il s'agit d'un problème compliqué, mais l'industrialisation reste la principale difficulté. Seule la question des salaires est traitée en offshore, qui sont moins chères. Les méthodes, les process et les outils ne sont pas traités. Posez-vous la question de savoir pourquoi des entreprises qui ont autant de personnel en offshore ne gagnent pas d'argent.

Une amélioration des marges est constatée chez Sopra, et elle s'accroîtra encore grâce à l'industrialisation de ce process. C'est l'industrialisation des process qui apporte l'amélioration des marges. On l'a délivré chaque semestre et on va continuer à la délivrer. Le body shopping ne fonctionne pas et la pression des clients est très importante. On l'a fait en France, en Espagne, en Roumanie et en Inde. Votre question concerne les volumes, mais il est clair que le marché français ne dispose pas des mêmes effectifs que le marché américain ou le marché anglais où le BPO, l'outsourcing de production et certains projets de TMA sont mis en offshore.

En Inde nous sommes actuellement 350, et nous serons 500 en fin d'année puis 1 500 à terme. Nous y amènerons certainement du Axway, qui mobilisera entre 150 et 200 personnes pour Axway R&D, Axway Hotline et Axway Service pour le marché américain. D'ors et déjà 30 à 50 personnes travaillent en Inde pour le marché Américain. Nous pouvons également amener du Sopra Produit autour de la R&D. Viennent ensuite le marché français et le marché anglais, le marché des TMA et le marché de l'intégration de systèmes. Nous ne sommes pas outsourcing de production, donc marché par marché nous veillons attentivement à faire fonctionner simplement ce que nous envoyons. Les économies de salaire ne doivent pas être compensées par des dépassements de forfaits ou des allers-retours indispensables au fonctionnement.

Il existe une accélération de l'utilisation du offshore en Inde puisque la demande ne cesse d'augmenter en France. Mais chaque grand client a fait son choix, certains veulent l'Inde, d'autres la Roumanie, l'Espagne ou le Maroc. Cette démarche n'est certes pas massive, mais elle va s'accroître régulièrement et nous devons faire en sorte d'apporter une réponse à chaque demande. Aujourd'hui, le marché français est celui qui alimente le plus la plateforme indienne à l'exception d'Axway, et cette tendance se confirmera.

Dominique ILLIEN

Il ne s'agit pas simplement de fournir des ressources mais d'intégrer l'offshore dans un modèle industriel. Un point fondamental qui a posé de grandes difficultés dans les contrats offshore par le passé concerne les capacités à simplifier les process entre un front-office et un back-office pour rendre le système efficace. Nos concurrents se sont souvent heurtés à une complexité front-office / back-office qui entraîne le doublement de certains postes. La difficulté est donc d'arriver à anticiper et à construire par avance les process, tout en disposant de managers capables d'effectuer à la fois du management de relation client, du front-office client et du back-office, quelle que soit la localisation. La préparation du management est donc essentielle et nous devons retrouver de la simplicité dans les démarches industrielles. Ce premier point est important car il impose de nouveaux modèles de delivery.

Le deuxième point dont nous devons être conscients est que l'offshore effectué par rapport au marché français est différent de l'offshore effectué avec un marché anglo-saxon. Le mode d'engagement sur lequel nous nous positionnons traditionnellement est un mode très complexe, délicat à gérer. Les indiens acceptent toujours l'offshore, mais ensuite nous pouvons nous rendre compte qu'ils n'ont pas forcément appréhendé le modèle qui a nécessité dix ou quinze ans de travail en France. Une grande partie du travail des équipes d'interface entre l'Europe et l'Inde porte sur l'acquisition de cette culture complexe d'engagement client à la française.

Ces éléments sont aujourd'hui en chantier afin d'être efficaces et de faire en sorte que l'offshore et l'industrialisation permettent de maintenir des parts de marché mais aussi d'en gagner et d'améliorer notre rentabilité.

Antonin BAUDRY, HSBC

Je voudrais savoir, à la lumière des événements de l'été, si la porte de Sopra, en tant que cible est totalement fermée et de quelle manière vous voyez la croissance externe à l'avenir.

Pierre PASQUIER

La porte de Sopra en tant que cible est effectivement complètement fermée.

Ensuite, je rappelle que nous nous sommes fixés un certain nombre d'objectifs en termes de métiers, de secteurs verticaux et de pays. Nous privilégions certains métiers au détriment d'autres. Nous ne faisons pas de BPO et ceci n'est pas remis en question. Nous cherchons à progresser, et puisque nous souhaitons rester indépendants, nous nous donnons comme priorité absolue la performance économique. Toutes nos actions doivent s'accompagner d'une croissance organique de qualité supérieure à celle du marché avec une amélioration des marges.

Enfin, s'agissant des cibles, différents choix s'offrent à nous. Ces réflexions seront reprises en novembre, nous devons définir les cibles potentielles – concurrents, filiales de grands groupes – les localiser dans les pays européens – plutôt Espagne et Angleterre actuellement mais d'autres opportunités peuvent survenir – et préserver notre position en France. Nous sommes parmi les premiers en intégration de systèmes et il est hors de question de perdre cette position. C'est cette force de pénétration de Sopra en France qui assure son bon fonctionnement. Nous sommes structurés autour d'un corps business puissant, dans lequel nous nous battons toujours avec les plus

grands tels que Capgemini, IBM, Accenture, Atos, Logica et Unilog. Nous devons préserver cette situation et nous pouvons également envisager quelques acquisitions en France.

Antonin BAUDRY, HSBC

Ma deuxième question concerne les investissements du secteur bancaire. Peut-être est-il trop tôt pour en parler précisément, mais je souhaiterais connaître votre intime conviction par rapport aux évolutions à venir au regard de la crise qui a eu lieu au cours de l'été.

Pierre PASQUIER

Il est beaucoup trop tôt pour dire qu'il existe des répercussions. Dominique soulignait ce matin que la banque qui investit beaucoup est la banque commerciale. Tous les grands dossiers d'investissement en banque commerciale, comme des fusions de plateforme pour les Caisses d'Épargne ou les Crédits Agricoles ne me paraissent pas pouvoir être remis en question. Seule une aggravation de la crise économique pourrait entraîner de telles conséquences, ce qui n'est pas d'actualité. La banque de marché, quant à elle, ne dépense pas énormément d'argent. Pour le moment nous ne ressentons aucun effet de peur, mais il est encore tôt pour s'en rendre compte.

Antonin BAUDRY, HSBC

Ma dernière question concerne la Grande Bretagne. J'aimerais avoir votre vision du marché par rapport aux difficultés que vous avez connues. De plus, sur quel segment comptez-vous vous développer à l'avenir sur cette zone géographique ?

Pierre PASQUIER

Nos clients importants en Ecosse – Barclays, ABM AMRO, Scottish Executive et quelques autres - ont diminué leurs prestations. Les deux années précédentes, ces clients avaient réalisé des croissances en volume significatives. Or, ce semestre, chacun pour des raisons particulières, est passé d'une dépense égale à 100 à une dépense égale à 95. Il s'agit donc d'une décroissance à laquelle nous nous sommes adaptés. Nous avons protégé les marges qui restent positives et nous avons mis en place des plans d'action qui produisent une prévision de croissance pour le deuxième semestre. Cette situation n'a rien de dramatique, mais nous devons gérer un moment délicat.

L'expérience de Sopra n'est pas suffisante pour aborder le sujet du marché en Grande-Bretagne, mais des perspectives peuvent être mises en lumière. Après des années de croissance forte et mieux établie qu'en Europe continentale, ce marché connaît depuis 18 mois des secousses, aussi bien dans le secteur public que dans le secteur privé. De multiples raisons peuvent expliquer cette situation, telles que des changements de « têtes » dans le secteur public, situation que nous avons connue avec notre grand compte Scottish Executive qui en début d'année a changé de couleur politique. Nous avons donc été en attente des nouvelles décisions qui sont maintenant en train de s'enchaîner. La croissance revient et un certain nombre de grandes banques britanniques étaient préoccupées à préparer des OPA sur ABM AMRO. Un certain nombre de décisions en termes informatiques avaient donc été également suspendues. Des causes multiples expliquent que ce marché ait eu, en

2006 et au premier semestre 2007, des comportements légèrement instables qui se sont reflétés sur l'essentiel des grands acteurs du marché et sur Sopra.

Néanmoins, le marché reste en croissance et nous sommes fondamentalement sur le métier d'intégration de systèmes, et sur le métier produit à travers Axway. Nous sommes liés à l'économie d'investissement qui reste saine en Grande-Bretagne. Rappelons aussi qu'il s'agit d'un marché qui réalise presque 40 milliards d'euros en termes de chiffre d'affaires de services informatiques ; il constitue donc le premier marché en Europe et représente deux fois le marché français et une fois et demi le marché allemand.

De la salle

Pour revenir sur le problème des banques, il ressort des éléments dont nous disposons que le marché du crédit va se réduire considérablement puisque les banques n'arrivent plus à titriser. Votre activité solution est certainement très rentable. Quel pourcentage de votre activité représente-t-elle ?

Pierre PASQUIER

Je ne pense pas qu'il existe de lien entre le durcissement du crédit dans les banques et notre activité. Nous allons réaliser 40 millions d'euros autour des crédits, mais en licence et en produits nouveaux nous ne réaliserons que 2 à 3 millions d'euros. Par exemple, la plateforme Atlas de la BNP et Franfinance sont équipés de nos produits partout dans le monde. Rien ne changera, puisque nous effectuons du service et de la maintenance autour. Il est encore beaucoup trop tôt pour parler de cette crise et de ses effets sur l'économie. En tous cas, je vous confirme que nous n'avons pas stoppé les appels d'offres en cours sur des crédits.

De la salle

La deuxième partie de ma question porte sur votre approche des front/back. Les modèles qui fonctionnent, que ce soit avec les marocains, les indiens ou les espagnols, démontrent qu'il est indispensable de les intégrer à tous les niveaux. En êtes-vous à ce niveau d'organisation ? A quel moment pensez-vous passer à cette étape ?

Pierre PASQUIER

Je ne suis pas certain que le modèle que nous avons développé soit le modèle final. Nous avons fait un certain nombre d'expériences avec des grands projets qui emploient entre 20 et 50 personnes en front/back, et nous tirons maintenant le bénéfice de ces expériences en Espagne et en Inde. Nous y travaillons encore au Maroc où 20 à 30 personnes de Sopra sont toujours présentes, mais je ne sais pas si nous y ferons du offshore. En Roumanie, nous l'avons fait. Mais je crois que le projet est unique et qu'il existe un patron de projet qui manage, en proximité ou ailleurs. Ce modèle à engagement de résultats à la française n'est pas du tout le mode de travail des américains et des anglais. Nous devons donc travailler sur tous nos acquis et un chef de projet doit savoir diriger son projet, qu'il en possède un tiers, un quart ou la totalité en Inde ou en France. Nous devons résoudre les problèmes de langue, non seulement chez Sopra mais également chez le client.

Nous avons monté un projet depuis un an et demi en Inde qui fonctionne très bien. Au début, il avait un front-office localisé dans le sud de la France et un back-office en Inde. Puis notre client a placé son front-office en Inde, et le système fonctionne très bien. Je crois que nous sommes face à un process industriel, et nous sommes focalisés sur les coûts de salaire. Mais si les moyens et les outils nécessaires ne sont pas mis en place, nous n'obtiendrons jamais aucun résultat. La seule solution serait alors de vendre des paquets d'heures de mise à disposition. Certains grands contrats américains achètent 50 000 heures avec un encadrement budgétaire assez vague, pour des services rediscutés quotidiennement. La communauté de langue est formidable, de plus de nombreuses cartes vertes ont été distribuées aux Indiens et le système fonctionne très bien. Mais notre modèle français d'offre d'intégration de systèmes et de PMA est très industriel. L'expérience que nous avons de la proximité en France est maintenant utile et c'est elle qui nous permet d'améliorer les marges grâce aux capacités de production. Le fait d'avoir des salaires inférieurs n'explique pas tout.

De la salle

J'ai bien perçu votre façon de gérer des projets, avec des engagements par objectifs, comme cela se fait dans l'ingénierie de façon générale. Malgré tout, avez-vous une idée de l'évolution des coûts de vos prestations offshore ? Si j'ai bien compris, vous raisonnez en forfait, avec un engagement par objectif. Or, nous savons que dans ces pays surviendra forcément une augmentation des salaires.

Pierre PASQUIER

Nous ne pouvons pas penser que l'engagement par objectif représente une réponse absolue dans le temps. Les coûts peuvent évoluer, mais ils restent tout de même largement inférieurs. Chez Sopra, il existe actuellement quelques centaines de projets d'engagement de résultats. Ils sont requalifiés toutes les semaines et tous les mois, qu'ils soient offshore ou onshore. Leur productivité est mesurée par un outillage ultra sophistiqué que tout le monde prétend avoir, alors que la plupart des gens n'en dispose pas. Cet engagement de résultats est indispensable, et évidemment la composante salaire en est un des éléments. Cet aspect est déjà vérifié en France. Si je travaille avec des parisiens dont le prix à la journée est de 320 euros et non pas avec des gens à Rodez dont le prix à la journée est de 270 euros, ou à Madrid où le prix est à 160 euros, cela peut faire une importante différence. Nous ne vendons pas des paquets d'heures pour répondre à une demande, sauf au travers de Axway aux Etats-Unis. Nous vendons des jours et nous prenons bien évidemment en compte les salaires. Donc, même si les salaires indiens augmentent, une marge de manœuvre importante demeure.

En revanche, nous devons apprendre à travailler en mode forfait à des équipes qui n'ont pas forcément cette habitude. Lorsque ce travail se fait autour des produits propres, comme par exemple les produits Axway en Roumanie ou en Inde, vous vous retrouvez à l'intérieur de Sopra au bout de six mois et tout fonctionne très bien. Mais quand vous le faites avec un client qui teste de l'offshore par votre intermédiaire et si vous établissez un système trop complexe, vous perdez de l'argent.

Je crois que les salaires de base resteront durablement beaucoup plus bas en Inde que chez nous et que la capacité à avoir de nombreux ingénieurs existe. Je suis assez sceptique sur le Maroc où je ne vois pas se développer toutes les activités qui s'y installent. En Roumanie, où nous sommes présents, je me rends compte qu'il n'est pas aisé de recruter.

De la salle

Fin juillet, votre concurrent Steria a annoncé une importante acquisition qui le propulse à environ 1,8 milliard d'euros de chiffre d'affaires avec notamment un fort développement en Grande-Bretagne et en Inde. Avez-vous un commentaire particulier sur ce mouvement stratégique ? Vous inquiète-t-il ?

Pierre PASQUIER

François Enaud m'a appelé pour me tenir informé de cette acquisition. Sa stratégie vise à réaliser un milliard d'euros de chiffre d'affaires en Grande-Bretagne. Xansa a une activité de BPO et une activité similaire à la nôtre et emploie 3 000 personnes en Angleterre et 5 000 en Inde, mais est peu profitable. Cette acquisition peut être bénéfique pour Steria, mais cette stratégie ne nous gêne absolument pas en France. Je ne pense pas que Sopra ait pu acheter Xansa car une partie de son activité ne correspond pas à nos choix. Se pose aussi un problème financier, puis nous avons fixé d'autres priorités.