

Présentation des résultats annuels 2011

Pierre PASQUIER, Président-Directeur-Général, Sopra Group

Bonjour et merci de votre présence. Pascal et moi présenterons la situation de Sopra Group et en partie celle d'Axway. Je commenterai les chiffres avant de passer la parole à Pascal, qui évoquera la situation opérationnelle de 2011 et le début d'année. Je reviendrai enfin sur la possibilité d'un projet.

[Page 3]

I. Chiffres clefs

Pierre PASQUIER

[Page 4]

Le chiffre d'affaires ressort à 1,5 milliard d'euros, en croissance de 9 % – 12 % au premier semestre et 7 % au second semestre. La croissance organique a été de 11 % au premier semestre et 5 % au second semestre, soit 8 % sur l'année. Nous visions une croissance supérieure à 7 % et une marge comprise entre 8,6 % et 9 % ; nous nous situons au milieu de la fourchette. Nous avons été légèrement affectés par le ralentissement de fin d'année, en particulier sur les licences et le conseil, sans quoi nous aurions très largement dépassé les prévisions pour atterrir à 9,1 % ou 9,3 %.

[Page 5]

Le chiffre d'affaires 2011 se compare au chiffre d'affaires publié 2010 et au chiffre d'affaires retraité 2010. Ce dernier inclut la totalité du chiffre d'affaires d'Axway jusqu'au 14 juin, et passée cette date 26,5 % de résultat net des sociétés mises en équivalentes. Il n'est donc pas simple de comparer le retraité 2010 et le réel 2011 : le retraité 2010 inclut l'ensemble d'Axway. Nous pourrions nous en expliquer par la suite.

[Page 6]

Je commenterai essentiellement le chiffre d'affaires 2011, à hauteur de 1,5 milliard d'euros. Les charges de personnel et de collaborateurs extérieurs progressent de 8,8 %, contre 9 % pour le chiffre d'affaires. Les charges d'exploitation passent de 133 à 147 millions d'euros. La dotation aux provisions et aux amortissements reste relativement stable. Le résultat opérationnel d'activité ressort donc à 8,8 %. Le résultat opérationnel courant, incluant les charges liées aux stock-options, les dotations aux amortissements, ressort à 91,7 millions d'euros, soit 8,7 % du chiffre d'affaires. Les autres produits et charges opérationnelles comprennent la survaleur constatée lors de la vente

par Sopra Group de 74 % d'Axway, des dépréciations sur des survaleurs au Royaume-Uni, en Espagne et en Belgique, une participation exceptionnelle de 6 millions d'euros environ liée à l'absence de fonds propres et quelques autres charges. Il ressort de ces différents éléments qui viennent augmenter ou réduire le résultat un solde net positif de 6 millions d'euros. Au final, le résultat opérationnel atterrit à 97,9 millions d'euros.

L'endettement financier s'élève à 4 millions d'euros. La charge d'impôt est plutôt élevée, à 36 millions d'euros. La quote-part du résultat des sociétés mises en équivalence correspond à 26,5 % du résultat constaté chez Axway entre le 14 juin et la fin d'année, soit un tiers du résultat. Le résultat net d'impôt des sociétés abandonnées correspond au résultat d'Axway entre le 1^{er} janvier et le 14 juin. A cette date, le résultat d'Axway était de -1,4 million d'euros. Au total, le résultat net atterrit à 62,9 millions d'euros, soit 6 % du chiffre d'affaires.

En France, le chiffre d'affaires organique progresse de 8,6 %, passant de 788 millions d'euros en 2010 (retraité) à 865 millions d'euros. En Europe, il passe de 175 à 184,5 millions d'euros, soit une croissance organique de 4,9 %. Le périmètre européen ne compte pas de résultat de charges exceptionnelles cette année.

[Page 7]

Le bilan simplifié des écarts d'acquisition hors Axway n'est plus que de 190 millions d'euros. Les titres de participation mises en équivalence, c'est-à-dire les 26,5 % d'Axway, représentent 109 millions d'euros. Le total des actifs ressort à 345,7 millions d'euros. Les clients et comptes rattachés sont valorisés à 345 millions d'euros et les autres actifs et passifs représentent un actif économique de 320,3 millions d'euros. Les capitaux propres s'établissent à 273,9 millions d'euros, et l'endettement financier se situe à 46,4 millions d'euros en fin d'année. Nous verrons tout à l'heure qu'il comprend l'acquisition de Delta pour à peu près 30 millions d'euros : sans cette acquisition, notre endettement serait de 16 millions d'euros environ. Axway ayant annoncé une trésorerie positive de 20 millions d'euros environ, nous pouvons dire que les deux sociétés réunies étaient sans dette en fin d'année, hors acquisition. Nous avons donc généré du free cash-flow des deux côtés.

[Page 8]

S'agissant de la variation des capitaux propres, nous partions en début d'année de 364,6 millions d'euros. La distribution de 73,3 % des titres Axway à juste valeur représente ampute ce montant de 284,5 millions d'euros. Nous constatons une plus-value de plus de 200,4 millions d'euros sur ces mêmes titres. Nous avons effectué une distribution en numéraire de 3,9 euros par action, pour un total de -46,6 millions d'euros. Elle supporte une fiscalité particulière, ce qui porte le résultat part du groupe de l'exercice à 62,9 millions d'euros. La distribution du dividende ordinaire représente -9,5 millions d'euros. Nous avons également enregistré de petits écarts actuariels : il s'agit essentiellement d'écarts de conversion s'expliquant par les mouvements du dollar sur Axway avant *spin off*.

[Page 9]

Nous avons commencé l'année avec un endettement de -57,2 millions d'euros. La capacité d'autofinancement était de 100,5 millions d'euros, l'impôt versé de 38,7 millions d'euros et la variation du besoin en fonds de roulement de 1,3 million d'euros. Le flux net de trésorerie généré

par l'activité est de 60,5 millions d'euros. Toutes nos opérations de financement, c'est-à-dire les locaux, les investissements, le réseau dont nous avons besoin, représentent 13,8 millions d'euros. Après intérêts financiers, le free cash-flow ressort à 43,2 millions d'euros.

L'incidence des variations de périmètre correspond à l'acquisition de Delta au mois de septembre. La variation de périmètre représente pratiquement 30 millions d'euros. Les investissements financiers portent sur le DPS, c'est-à-dire l'augmentation de capital d'Axway – le spin off a été suivi d'une augmentation de capital. Le dividende représente -56,1 millions d'euros. Le remboursement de compte courant d'Axway apporte 68 millions d'euros. Le flux net lié aux activités cédées représente un apport de 12,6 millions d'euros de trésorerie qui nous sont revenus. La variation nette totale de l'exercice ressort à 22,3 millions d'euros. En tenant compte de l'endettement net réel des activités cédées, nous parvenons aux 46,4 millions d'euros précédemment évoqués.

[Page 10]

Je ne m'attarderai pas davantage sur ces ratios financiers, qui sont structurellement très bons en fin d'année. Le résultat net par action ressort à 5,29 % et le *gearing* à 17 %. L'endettement sur excédent brut d'exploitation doit être inférieur à 3 % ; il est de 0,46 %. De même, le coût de l'endettement, qui doit être supérieur à 5, se situe à 23,9. Etant désendettés ou presque en fin d'année, nous pouvons afficher des ratios de très bonne qualité.

[Page 11]

Le *business model* est à forte valeur ajoutée. Sopra Group comprend des activités de consulting, le *core business* technologique, avec des projets au forfait, de l'outsourcing et de la délégation, et l'éditeur Sopra Software, avec l'offre Evolan, l'offre Pléiades pour les ressources humaines et des offres pour l'immobilier. Les pourcentages sont appelés à changer compte tenu des acquisitions.

[Page 12]

Nous sommes essentiellement français, même si la répartition géographique a également vocation à changer avec les acquisitions.

[Page 13]

S'agissant des marchés principaux, les services financiers restent majeurs pour nous. Nous avons progressé sur les services, les transports et les utilities. Nous nous maintenons bien sur les médias. Le secteur public reste stable. Nous ne sommes pas présents partout dans l'industrie, mais nous nous maintenons bien là aussi avec 17 %.

[Page 14]

Nous portons une attention particulière aux ressources humaines : au 31 décembre, Sopra Group comptait 12 610 personnes, soit une progression des effectifs de près de 1000 personnes. Le solde des entrées et sorties représente plus de 600 personnes et quelques. Nous avons recruté globalement cette année 2300 à 2400 personnes, dont 1600 en France. Notre turn-over se situe vers 15 %, soit une progression nette de 600 à 650 personnes. Delta nous a rejoints et apporté 300 personnes supplémentaires. Au total, nous sommes passés de 11 650 à 12 610 personnes.

[Page 15]

Je tenais à mettre en avant auprès de vous, les analystes financiers, l'opération que nous avons menée à bien en 2011 : nous avons réussi le spin-off d'Axway et permis à cette société à vivre de manière autonome. Comme vous l'a exposé Christophe auparavant, cette société se porte bien aujourd'hui.

Je porte maintenant la parole à Pascal pour commenter les événements et la situation de ce début d'année.

II. Informations complémentaires et tendances observées

Pascal LEROY, Directeur Général Délégué, Sopra Group

[Pages 17 et 18]

Je commenterai quelques informations complémentaires et exposerai, au-delà des chiffres, comment s'est passée l'année. Je présenterai les tendances de notre marché et la manière dont nous voyons les évolutions sur 2012 et les éléments majeurs des années à venir.

Premier constat, la croissance s'est établie globalement à un peu plus de 11 % sur le premier semestre et à 4,8 % sur le second semestre. Les activités et les secteurs les plus impactés, essentiellement sur le dernier trimestre, ont été la grande distribution, secteur qui a vécu un arrêt de ses investissements suite au ralentissement de la consommation, ainsi que le secteur financier, qui a gelé un certain nombre d'investissements sur le dernier trimestre dans le domaine des licences.

Pour ce qui est de la marge, nous sommes passés de 8,1 % à 9,5 % sur le second semestre malgré ce ralentissement. La marge du second semestre est traditionnellement meilleure que celle du premier dans notre activité : les licences complémentaires sont plus importantes sur le second semestre que sur le premier. Cet effet de marge nous a permis de conserver une certaine maîtrise : nos coûts de personnel, de sous-traitance, ont été du même niveau de croissance que notre chiffre d'affaires, ce qui a permis de maintenir le niveau de marge évoqué.

Passons à un focus sur quelques sujets précis. La croissance a été assez forte en France : elle a atteint 8,6 % sur l'année. Elle est de 10 % sur la dizaine de grands clients qui représentent 50 % de l'activité en France. La stratégie qui consistait à se concentrer sur nos grands clients et à continuer à faire de la croissance sur ce segment a donc été payante. Nous avons réalisé 8,6 % de croissance sur un marché qui a crû aux alentours de 3-3,5 % : nous avons pris des parts de marché par rapport à nos concurrents sur ce territoire.

[Page 19]

Le Royaume-Uni est un univers appelé à changer considérablement : nous avons annoncé deux acquisitions qui nous feront doubler d'activité dans ce pays. Là encore, notre activité se concentre sur quelques grands clients, comme EasyJet. Cette compagnie transporte 50 millions de voyageurs par an. Nous sommes aujourd'hui son premier fournisseur informatique. Sa dématérialisation est extrêmement poussée : les clients font tout par Internet, et Sopra Group fournit toutes les prestations d'EasyJet sur ce canal.

L'Espagne est restée en croissance : Sopra Group a progressé de 3 à 4 %, ce qui représente une superbe performance sur le marché espagnol en 2011. Elle a été tirée par le secteur bancaire : les regroupements de banque dans ce pays impliquent pour nous des refontes de systèmes d'information. Nos offres françaises se sont aussi développées sur le marché espagnol, où nous détenons une position importante sur le secteur bancaire.

Nous avons également connu une très forte croissance de près de 20 % sur le marché italien dans deux grands secteurs. L'un d'entre eux est le luxe : nous sommes l'un des grands prestataires de Gucci, où nous avons déployé toutes les activités de commerce en ligne chez les différentes marques de ce groupe, en Italie et dans une quinzaine de grands pays.

En termes de marché, le marché financier a connu un très bon début d'année, mais un fort ralentissement au quatrième trimestre, marqué par une chute assez sensible du nombre de licences, principalement en France. Dans d'autres pays, comme le Royaume-Uni, l'Espagne et l'Italie, les services financiers se sont plutôt bien comportés en fin d'année.

Le secteur public est resté plutôt stable nous concernant. Il regroupe plusieurs grands domaines, dont la Défense : les industries de Défense refont actuellement une bonne partie de leurs systèmes d'information, ce qui représente autant de perspectives importantes malgré un marché globalement stable dans l'ensemble du secteur public.

Les utilities sont un marché en très forte croissance, avec des clients comme EDF et Total. Il est fortement demandeur de prestations, de conseil et de services informatiques. Nous avons par exemple crû de 20 % chez EDF en 2011.

Le secteur de l'industrie est moins pour nous un secteur qu'un ensemble de clients, au premier rang desquels le monde EADS – Airbus et Eurocopter. Il est aujourd'hui le premier client de Sopra Group. Le secteur est en très forte croissance – je vous renvoie à la liste de commandes enregistrées par Airbus ou Eurocopter au cours de ces derniers mois. Il jouit également d'une très forte visibilité. Nous sommes bien ancrés chez Airbus comme premier prestataire d'informatique de gestion ; nous continuons de consolider nos activités chez ce client.

Le secteur des télécoms est beaucoup plus complexe à appréhender. Il s'inscrit dans une réflexion stratégique majeure : l'arrivée de Free en France bouleverse un certain nombre de *business models*. Il faut également citer les évolutions des modèles de paiement : qui s'appropriera les modalités de paiement en ligne d'entre les banques et les opérateurs ? On assiste à des refontes et des repositionnements importants dans le secteur des télécoms qui devraient générer de l'activité pour nous, mais il convient de rester extrêmement prudent.

[Page 20]

S'agissant des métiers, nous avons regroupé toutes nos activités de conseil il y a un peu plus d'un an sous la marque Sopra Consulting. Toutes nos activités de conseil se font donc sous cette marque. Nous avons mené en fin d'année une recomposition de cette activité : la mise en place de solutions implique des activités de conseil fonctionnel dans le domaine de l'édition ou des grands ERP comme SAP ou Oracle. Nous avons reclassé ces activités dans le domaine de l'intégration, ce qui fait apparaître une baisse un peu artificielle de 5 %. Elle s'explique par des reclassements d'activité pour garder sous la marque Sopra Consulting deux grands métiers : le conseil en management et le conseil en architecture de grands systèmes technologiques. Cette activité a bien démarré l'année,

mais fait partie de celles qui ont plutôt souffert en fin d'année : elle est plus fragile et a des visibilitées plus faibles en période d'incertitude ou de crise. La délégation d'expertise est restée relativement constante. Elle regroupe tout ce que nous pouvons fournir directement à nos clients. Les solutions se sont concernées de manière très positive, en particulier dans le domaine des ressources humaines et de l'immobilier : comme Pierre Pasquier l'a évoqué, nous proposons des solutions dans le domaine de la finance, des ressources humaines et de l'immobilier. Dans ces deux derniers secteurs, nous réalisons une très belle année 2011. Enfin, nous voyons de plus en plus de grands projets de transformation. Notre capacité à avoir ces trois métiers – conseil d'intégration, IT services et métiers liés à l'édition – nous positionne vraiment comme un acteur de transformation, capable d'appréhender les grands projets globaux de nos clients, de les accompagner et de délivrer le système d'information qui est derrière.

J'ai brossé à grands traits le panorama des événements de 2011. Je pourrai répondre par la suite à vos questions sur différents domaines. Je voudrais désormais revenir sur le marché pour analyser de grandes tendances : derrière quelques dossiers prioritaires se cachent des éléments structurants qui font aujourd'hui le business model de Sopra Group. J'ai déjà évoqué le repositionnement du conseil : nous l'avons aligné sur nos grands métiers et nos grandes priorités de clients. Nous avons fait en sorte que l'ensemble de nos offres se déploient dans tous nos pays : nous pouvons déployer au Royaume-Uni, en France, en Espagne ou en Italie des activités de conseil, d'intégration voire d'édition d'une manière cohérente. Nous voulons faire en sorte que le Groupe soit cohérent, et non la simple addition d'activités alignées pays par pays. Ce chantier est engagé, se poursuivra et sera renforcé par les acquisitions que nous avons annoncées.

Je ne m'étendrai pas sur le renforcement des solutions bancaires, domaine en pleine actualité sur lequel Pierre Pasquier reviendra tout à l'heure. Nous avons intégré au 1^{er} octobre la société Delta, qui est venue renforcer de 30-35 millions d'euros nos activités dans le secteur bancaire, avec un progiciel intégré pour les petites et moyennes banques du marché.

L'industrialisation, la transformation et la gestion des ressources humaines sont sans doute les domaines où Sopra Group peut le mieux démontrer son savoir-faire. Nous y affichons une croissance légèrement supérieure au marché depuis plusieurs années. Nous revendiquons une performance économique que nous nous efforçons de maintenir au maximum. Derrière cette performance reconnue par nos clients figure cette capacité à industrialiser, c'est-à-dire tenir les engagements pris vis-à-vis de nos clients, être compétitifs économiquement et faire en sorte que les acteurs qui produisent – les collaborateurs du Groupe – puissent y avoir une carrière longue. Cet ensemble permet sans doute ce surplus de performance par rapport à nos concurrents.

S'agissant de l'innovation et de la prise en compte du cycle technologique, nous vivons depuis deux ans des évolutions majeures de notre métier. L'avènement de l'Internet mobile et du Cloud computing en particulier font évoluer la manière dont nous exerçons notre métier et délivrons nos activités, ainsi que la demande de nos clients. Tous ces éléments concourent à ce que Sopra Group continue son projet indépendant au travers de ces dossiers prioritaires qui constituent le véritable savoir-faire du Groupe.

[Page 21]

Que pouvons-nous constater sur le marché en prenant un peu plus de recul ? La globalisation est réelle. Elle explique que nos clients veulent avoir devant eux des acteurs de taille importante, capables de couvrir le spectre maximum de services : conseil, intégration, édition, etc. Cette demande est récurrente et s'inscrit dans le long terme : nos clients souhaitent avoir des interlocuteurs qui les accompagneront sur le long terme. La prime va donc aux acteurs majeurs.

Deuxièmement, le marché est revenu des grandes opérations d'externalisation comme on en voyait par le passé : un client confiait l'ensemble de ses infrastructures et son monde applicatif à un prestataire, dans le but de réduire ses coûts et d'améliorer sa performance. Ces grandes opérations se font beaucoup plus rares. Je ne peux dire s'il n'y en aura plus, mais nous constatons qu'elles sont beaucoup moins nombreuses : les clients ont plutôt segmenté leur demande d'offre entre infrastructures d'un côté et applicatifs de l'autre. On peut s'interroger sur la manière dont le Cloud computing fera peut-être la jonction entre ces deux univers.

Troisièmement, beaucoup de clients ont sous-traité à des sociétés comme les nôtres leur parc applicatif, c'est-à-dire leur système d'information. Il s'agissait initialement d'assurer une bonne maintenance et un bon fonctionnement de leurs systèmes. De plus en plus, les clients se servent de ces contrats pour faire évoluer les systèmes d'information. Les grands contrats d'évolution sont de plus en plus confiés aux partenaires qui maintiennent les systèmes d'informations existants : les clients s'assurent que la maintenance s'effectue correctement parallèlement aux évolutions, et que l'ensemble converge correctement une fois bâtis les grands projets de transformation. Une prime importante est donc accordée à ceux qui sont capables d'être un acteur aussi bien dans la transformation que l'outsourcing.

Quatrièmement, la capacité à opérer est une vraie interrogation. La demande existe, mais ne se traduit pas encore par des chiffres très concrets. Il s'agit d'être capable d'opérer demain nos services. Le concept sous-jacent est *everything as a service* – c'est la capacité d'offrir nos prestations dans un mode « à la demande ». Nous devons mener cette réflexion. Elle ne structure pas encore nos business models, mais nous devons la mener sur l'ensemble de nos métiers et de nos offres.

Le dernier point est simplement la synthèse de tout ce qu'on vient de se dire : les clients aiment les acteurs qui délivrent dans la durée, qui sont capables de leur amener, sur le métier, un certain nombre de plus-values. Nous sommes en train de passer d'une pénurie de réponses de la part de ces services à des sociétés de service et de conseil qui se structurent pour apporter de plus en plus de valeur et offrir des solutions à nos clients. Il y a aussi là une prime à ceux qui sont capables d'offrir des visions d'ensemble, des visions globales. C'est le constat de la situation aujourd'hui.

[Page 22]

Si on continue de prendre du recul sur ce que sont finalement les *drivers* longs de ce marché, on a simplement rappelé là des choses évidentes, telles que l'omniprésence de l'informatique. On n'envisage plus, aujourd'hui, de monter dans une voiture sans qu'il y ait de l'informatique un peu partout. Lorsque vous prenez le train, vous voyez le contrôleur contrôler directement vos billets avec son iPhone. L'informatique est partout. C'est inéluctable. Il y aura de plus en plus de systèmes d'information. C'est donc un *driver* long, qui est essentiellement plutôt positif.

Le deuxième élément positif par rapport à notre *business model*, à la manière dont on conçoit, est que la manière d'imaginer les nouveaux systèmes d'information a beaucoup évolué sur les dernières années. Il y a cinq ans, 60 % des nouveaux systèmes étaient plutôt bâtis en partant d'une feuille blanche. Maintenant, c'est plutôt l'inverse : 60 % sont bâtis à partir de briques progicielles. Le métier d'intégrateur a donc de plus en plus de sens : on prend des produits qui existent sur le marché – il y a évidemment une prime aux éditeurs, le marché de l'édition se développe – et le métier d'intégrateur consistera de plus en plus à être capable de choisir ces différentes briques et de les assembler pour produire le système d'information. Ceci est constant dans la durée. On aura de plus en plus besoin de briques applicatives dans le système d'information.

Le dernier élément – que j'évoquais tout à l'heure – est la conjonction de trois ou quatre éléments majeurs aujourd'hui :

- le *Cloud computing*, c'est-à-dire la capacité à avoir de l'énergie relativement facilement et à la demande ;
- les réseaux sociaux, cette capacité à faire en sorte que l'on retrouve au sein de l'entreprise ce que l'on vit dans son monde individuel (le fait que les collaborateurs veulent retrouver des environnements similaires, l'impact des réseaux sociaux sur la manière de vendre des entreprises, sont des éléments qui sont en train d'apparaître ; on ne sait pas encore exactement comment cela va se transformer. Pour recruter des collaborateurs, les réseaux sociaux sont aujourd'hui importants) ;
- la mobilité – l'Internet mobile est en train de se développer très rapidement ;
- les grands volumes de données – les entreprises sont aujourd'hui confrontées à des volumétries énormes que l'on appelle le *Big Data* ou le *Business Analytics*. Comment traiter ces données et leur donner du sens ?

Tout cela constitue un nouveau cycle technologique qui va structurer l'évolution des systèmes d'information et probablement aussi des *business models*. Un certain nombre de concurrents vont probablement se transformer d'une manière assez différente. Sur le long terme, tout ceci est générateur de conseil, d'édition et d'intégration pour nous.

J'ai essayé d'éclairer rapidement l'année 2011, de présenter quelques *drivers* sur l'année 2012 et de prendre un peu de hauteur pour, j'espère, vous faire comprendre que le marché sur lequel on s'inscrit est un marché long.

[Page 23]

Pierre PASQUIER, Président-Directeur Général de Sopra Group

Il ne reste que trois *slides*. On est presque à la fin. Pour faire le lien avec ce que vient de dire Pascal, le cycle technologique dont il est question ici est probablement le plus important. Il est probablement le cycle définitif. On a d'abord connu la constitution de serveurs et de fermes de serveurs extrêmement puissantes, qui ont abouti au *Cloud*. On n'en parle pas beaucoup, mais les réseaux sont de plus en plus puissants. L'iPhone est arrivé il y a trois ou quatre ans ; il existe un milliard de Smartphones et il y en aura quatre milliards.

Auparavant, tout était dans l'entreprise *B to B*. Maintenant, tout devient *B to C*. Tous les *business-models* se rejouent, pas seulement celui de Sopra Group, pas seulement la technologie. Chaque « vertical » est obligé de repenser, pas un ne fait exception. Autrement dit, tout devient relation à l'ensemble de la population mondiale. On est tous concernés. Il faut être bien placé, avoir beaucoup d'agilité, une vision claire et beaucoup de détermination.

[Pages 24 et 25]

Je reviens sur terre. Dans tout cela, quelle est la stratégie du Groupe ? Au fond, je constate que nous avons trois métiers : le consulting, la technologie qui s'exprime en délégations, en grands projets et en *outsourcing* applicatif – il n'y a pas chez nous d'infrastructure et généralement pas de BPO banalisé – et les *softwares*. Notre société est un éditeur. Nous allons donc travailler sur ces trois métiers et leur donner un avenir. Il est assez simple de constater que pour relancer un projet à deux ou trois ans sans trop faire d'erreurs, il faut dans un premier temps consolider nos positions sur le marché français. En second lieu – en particulier sur le métier « technologie » - il faut être présent en Europe, parce que nos clients nous le demandent. Enfin, sur le marché des progiciels, avec tout le savoir-faire que nous avons ici, il faut également participer activement et intelligemment à la consolidation.

C'est ainsi que vous pouvez expliquer les acquisitions de deux sociétés au UK annoncées lundi matin et celle de la société belge Callatay & Wouters annoncée ce matin – la signature a eu lieu cette nuit – après une longue négociation où finalement, les dirigeants de Callatay & Wouters ont décidé de retenir l'offre de Sopra Group. Ces acquisitions étant faites, l'année 2011 représente, en pro-forma, 1,2 milliards d'euros, en prenant en compte neuf mois sans Delta (puisque sur l'année dernière, nous n'avons eu Delta que pendant trois mois). Ces acquisitions, en pro-forma 2011 et en *software*, représentent 260 à 270 millions d'euros d'activités autour de nos produits.

[Page 26]

J'ai montré les projets 2007 et 2010, qui semblent avoir peu à voir avec ce qu'on dit. Cependant, ce que nous avons entrepris en 2007, nous l'avons réussi. Nous avons réussi le milliard avec Axway. Nous avons maintenant extrait Axway. En 2008-2010, il y a eu quelques crises financières, mais la sortie d'Axway a été faite. Nous mettons en place un projet à horizon 2015 qui devrait nous permettre des chiffres plus importants, en essayant évidemment d'en faire un succès en maintenant, comme nous avons su le faire par le passé, un bon *track record* qui satisfasse tout le monde.

Pascal Leroy et moi-même nous répartirons vos questions.

Questions-réponses

Un intervenant

Ma question porte sur le rachat de Callatay & Wouters. Existe-t-il une complémentarité en termes de produits et de parc de clients ?

Pierre PASQUIER

La position Evolan de Sopra Group est ancienne et connue. Si je me situe au milieu de l'année dernière, Sopra Group n'avait plus d'intégré bancaire, ce genre de produit qui, en tout cas pour les petites banques, a toutes les fonctionnalités nécessaires pour que la banque tourne. Il nous restait quelque chose, nous avions encore une dizaine de clients, mais étions partis ailleurs. Pour cette raison et parce qu'on se connaissait bien depuis longtemps, Delta est arrivé. On ajoute les 12 millions d'euros d'intégré qui nous sont propres et Delta a une vie propre, avec un intégré pour les banques, petites et moyennes. Lorsque je regarde aujourd'hui les clients de Delta, ils sont massivement hors de France : en Afrique, dans les pays de l'Est. Cela va continuer. Là, nous avons une très belle offre. Il se peut d'ailleurs que cela revienne aussi un peu en France.

La position de Sopra Group était la suivante : nous avons des composants – pour les crédits, le composant *Compliance*, une offre qui venait d'Inforsud autour de la monétique et plus récemment des paiements – mais ils adressaient de très grandes banques, qui prenaient ceci ou cela. La société Callataÿ & Wouters a lancé un appel d'offres pour choisir un partenaire en attachant une extrême importance au partage des cultures et des projets. Cet appel d'offres date d'il y a fort longtemps. On connaît le produit Thaler. C'est un intégré, mais il se vend aussi pas composant. Il adresse plutôt des banques de niveau 2 quand il est intégré – c'est-à-dire déjà plus grosses – et par les composants, c'est comme les produits Sopra Group. Il n'y a pas d'*overhead* et il y a des produits que nous n'avions pas tels que l'Épargne. On s'est porté candidat et on a été retenu. Aujourd'hui, sur la base de cette offre, c'est environ 200 millions d'euros en pro-forma 2011.

Vous avez vu par ailleurs qu'il y a des consolidations : Misys et Temenos vont fusionner. L'un d'entre vous a dû écrire que pour Misys, était revenu le temps des M&A, je l'ai lu. Ce n'est pas parce que la taille est plus grosse que c'est inattaquable, bien au contraire. Ils ont eu du succès. Nous pouvons tout à fait, ensemble, développer un franc succès autour de cela, sachant que Sopra Group est, de plus, un intégrateur. Nos clients sont plutôt de grandes banques européennes, comme ceux de Callataÿ & Wouters. Certes, ils sont un peu présents en Asie, mais beaucoup en Europe du Nord, plus que nous. Les clients de Delta sont plutôt de petites banques, souvent des filiales de grandes banques en Afrique ou en Europe de l'Est. Pour moi, les activités sont complémentaires ; il n'y a pas de destruction de produit. Nous ne commettrons pas la bêtise de faire tuer un produit par un autre. Tout peut se développer harmonieusement.

Dov LEVY, CM-CIC Securities

Pour continuer sur Callataÿ & Wouters, pouvez-vous nous donner une petite idée du type de marge réalisée par cette société en 2011 ? Est-elle proche de celle des activités logicielles ou faut-il du temps pour la porter aux 15 % traditionnels ?

Pierre PASQUIER

Nous considérons que la société Callataÿ & Wouters fait une belle marge ; c'est relatif. Je ne vous communiquerai pas les chiffres puisque nous avons décidé de ne pas les publier. Ils le seront un peu plus tard.

Dov LEVY, CM-CIC Securities

Pour revenir sur les acquisitions anglaises, les filiales de B&D et de Tieto, pouvez-vous nous donner plus de précisions sur les marges et le prix payé ?

Pierre PASQUIER

S'agissant des marges, c'est mieux que Sopra Group. Là aussi, c'est relatif. Je tiens à souligner que la partie qui vient de Tieto ne concerne que le monde bancaire. Nous ne l'avons pas consolidée et présentons cette acquisition comme une prise de position au Royaume-Uni. Au fond, ils opèrent des produits auprès de quarante banques anglaises, parmi lesquelles certaines sont très grandes, comme par exemple RBS, qui se sent rassurée que ce soit Sopra Group qui entretienne ses produits.

La marge est très belle. Progressivement, lorsque nous seront en mesure d'exécuter ce que nous avons fait, nous aurons évidemment une offre.

Dov LEVY, CM-CIC Securities

Sur ces filiales, notamment sur celle de Tieto, n'avez-vous pas d'inquiétude, eu égard à la conjoncture économique, sur le potentiel de croissance ?

Pierre PASQUIER

Non car lorsque je discute avec eux, ils disent qu'à ce jour, 80 % du chiffre d'affaires 2012 est déjà réalisé. A plus long terme, je ne sais pas.

Dov LEVY, CM-CIC Securities

Vous nous avez annoncé une acquisition lundi, une autre mercredi, une autre jeudi. En prévoyez-vous d'autres ?

Pierre PASQUIER

Nous allons nous calmer, mais il fallait bien remettre Sopra Group en mouvement. Nous avons un projet indépendant et y tenons. Il n'est pas impossible que nous procédions à une acquisition ou créions quelque chose à Bangalore, où des clients nous demandent d'être présents. En Inde, nous sommes plus de mille, nous nous étendons à Noïda. J'ai souvent été attaqué sur la stratégie indienne de Sopra Group.

Je trouve que nous ne nous sommes pas mal débrouillés. Finalement, nous avons fait ce qu'il fallait pour le marché qui est le nôtre. Nous ne sommes pas aux Etats-Unis, nous ne sommes pas suffisamment importants au Royaume-Uni. Nous nous sommes bien débrouillés pour étendre un peu notre activité. N'avez-vous pas de question sur ce que tout cela nous a coûté ?

Dov LEVY, CM-CIC Securities

Je n'osais pas vous la poser, mais si vous insistez vraiment...

Pierre PASQUIER

Je ne sais pas répondre, mais lorsqu'on fait une projection à peu près convenable, le *gearing* de fin d'année apparaît supérieur à 50 %, une fois payé tout ce que nous avons acheté. Cependant, lorsque par le passé nous avons acheté Tumbleweed, bien que notre endettement ait été très élevé – de l'ordre de 200 à 220 millions – le *free cashflow* nous avait permis de le gommer en deux à trois ans. Je pense que nous ne commettons donc pas de bêtise. Sopra Group dispose de lignes de crédit. Nous disposons de 300 millions d'euros en crédits syndiqués avec des découverts de 100 millions d'euros. De son côté, Axway dispose d'une ligne de 100 millions d'euros et d'un *cash* positif. Nous allons certes dépenser de l'argent dans les mois qui viennent, mais avoir du *cash* et ne pas savoir qu'en faire serait regrettable.

Gilbert Ferrand, Arkeon

Vous avez répondu à la question que je souhaitais poser sur le financement des acquisitions, au nombre de trois en une semaine.

Pierre PASQUIER

Le financement est réalisé sur nos lignes de crédit.

Sébastien SZTABOWICZ, Kepler Capital Markets

Ma question porte sur l'opération Callataÿ & Wouters. Delta ne semble pas concerné par le rapprochement avec cette société. Quelle est la rationalité derrière ? Peut-on attendre, dans les prochaines années, un rapprochement de Delta avec cette nouvelle entité ?

Pierre PASQUIER

Oui. Comme vous avez pu le voir dans le communiqué, ce n'est pas une acquisition totale. C'était la volonté des dirigeants de Sopra Group, dont moi. Nous pensions que si nous ne nous battions que sur le prix en prenant tout, nous ne serions pas les plus-disant et que nous risquions d'acheter peut-être trop cher une société dont les dirigeants pourraient partir. Notre offre a donc été partielle. Le prix final est totalement fixé mais nous le paierons en deux temps. Nous avons souhaité que les dirigeants fondateurs restent avec nous, pour construire l'avenir ensemble. C'est pourquoi l'acquisition est partielle. Autour de 80 % dans un premier temps, nous allons apporter les trois lignes de produits que j'ai évoquées, ce qui nous fera passer à 90 %. Lorsque nous paierons le reste dans deux ans, nous apporterons le tout.

Lorsque vous faites une acquisition, notamment dans le monde de l'édition, il est préférable de garder les fondateurs qui ont créé l'offre. Ce sont six-cents personnes en Belgique. Le vrai

problème d'exécution consiste à éviter les fautes. Dans un premier temps, comme les marchés sont vraiment différents, il ne nous a pas paru opportun d'apporter l'offre Delta.

Grégory RAMIREZ, Bryan Garnier

Pour revenir sur l'acquisition de Callatay & Wouters, pourriez-vous nous préciser la structure du chiffre d'affaires, entre licences, service et maintenance ? Une partie de la R&D est-elle basée *offshore* ? Comment sont-ils organisés de ce point de vue ? Comment pourraient-ils collaborer avec le reste de la R&D des solutions bancaires ?

Pierre PASQUIER

Je n'ai pas de réponse précise. La partie « licence » doit représenter entre 10 et 15 %. La partie « maintenance » est également importante. Ils ont plus de services que certaines sociétés, un peu comme Sopra Group.

Concernant la partie R&D, le produit existe. S'il comporte quelques évolutions, il est toutefois plutôt en maintenance. La R&D est située en Belgique. Là encore, c'est un peu comme Sopra Group, dont les produits sont en France. Si un jour, on envisage d'installer quelque chose en Inde, ce sera plutôt du *testing* ou de la maintenance. Au fond, nous n'envisageons pas de mutations ou de regroupements. Nous envisageons simplement d'optimiser le tout. C'est une stratégie que nous avons appliquée avec succès chez Axway par le passé.

Dov LEVY, CM-CIC Securities

Nous ne pouvons vous laisser clore la réunion sans parler des perspectives 2012, en particulier sur le premier trimestre.

Pierre PASQUIER

Nous avons simplement défini comme *guidance* que nous espérons bien surperformer le marché. Faire une *guidance* la semaine où nous annonçons trois acquisitions est d'autant moins facile que c'est un peu perturbé. On a l'impression d'y voir à peu près clair sur le T1. Le T2, qui comporte deux jours de moins, n'est pas facile dans une profession telle que la nôtre. Au mois de mai, la France est en vacances, en particulier cette année. A court terme, nous espérons une légère croissance organique. L'effet de comparaison est très difficile, car nous avons cru de 10 ou 11 % l'année dernière. Nous espérons aussi que les sociétés que nous venons d'intégrer obtiendront au minimum le même niveau de marge. Je crois que le résultat du terrain, fin avril ou début mai, nous permettra de donner une *guidance* beaucoup plus précise. Nous serons réellement dans l'exécution des trois sociétés achetées, ce qui nous permettra une vision beaucoup plus précise.

Un intervenant pose une question totalement inaudible à l'enregistrement.

François LEFEBVRE

Elles ne seront pas consolidées de manière rétroactive. Les sociétés Anglaises le seront plutôt en février et Callataj & Wouters, probablement à compter de fin mars.

Antonin BAUDRY, HSBC

Ma question porte sur votre *guidance* de *gearing* fin 2012, supérieure à 50 %. Intègre-t-elle le paiement du solde dans deux ans ?

Pierre PASQUIER

Elle ne l'intègre pas. J'ai bien précisé « *plus de 50 %* » ; je n'ai pas dit 55 ou 56 %. Ce n'est quand même pas une dette considérable.

En l'absence d'autres questions, je vous invite comme d'habitude derrière, où nous pourrons discuter un peu. Merci.

Document rédigé par la société Ubiqus – Tél. 01.44.14.15.16 – <http://www.ubiquis.fr> – infofrance@ubiquis.com