

# Présentation des résultats annuels 2013

---

**19 FEVRIER 2014**

## **Pascal LEROY, Directeur Général**

Merci de votre présence, physiquement ou virtuellement, *via* le web ou le téléphone. François Lefebvre et moi-même allons assurer cette présentation.

Cet exposé commence par l'avertissement habituel sur les risques et incertitudes que comprend toute prévision.

[Page 2]

Je traiterai la première partie tandis que François Lefebvre présentera les résultats financiers, puis je reprendrai la main sur le marché, la stratégie et les objectifs de l'année 2014.

## **I. Faits marquants 2013**

[Page 4]

La gouvernance du Groupe s'est renforcée. Vincent Paris a rejoint tout récemment la Direction générale du Groupe. La répartition des activités entre Pierre Pasquier, Vincent Paris et moi-même est précisée dans le document. L'objectif est de renforcer continuellement, avec de nouveaux acteurs, tant le Comité exécutif que la gouvernance générale du Groupe.

[Page 5]

La croissance et la performance ont été au rendez-vous sur l'exercice. Comme en 2011 et 2012, nous avons poursuivi une stratégie M&A ambitieuse et déterminée, notamment avec HR Access et une activité de conseil, Altime. Nous avons parallèlement fortement relancé le projet stratégique du Groupe, Sopra 2015, créateur de valeur pour nos clients, nos collaborateurs et nos actionnaires. Je détaillerai les axes de ce projet à la fin de cette présentation. L'année 2013 est ainsi une année de succès et de développement.

[Page 6]

Regardons les principaux chiffres. Le chiffre d'affaires s'élève à 1,349 milliard d'euros. La croissance organique est de 4,3 %, stable entre les deux semestres (4,9 % au S1 et 3,7 % au S2). La marge opérationnelle ressort à 6,2 % au S1 et 9,8 % au S2, ce qui est conforme à notre *business model*. Le S2 génère en effet systématiquement davantage de marge que le S1. La

marge opérationnelle 2013 est de 8,1 %, et la croissance totale de 10,9 %, incluant la consolidation de HR Access sur 9 mois et d'Altime.

[Page 7]

Par grand métier, les activités de solutions se sont développées, grâce à la consolidation des activités de HR Access sur 9 mois. Ces activités de solutions métier représentent 25 % du chiffre d'affaires du Groupe, tant dans le domaine de la banque (64 %), des ressources humaines (24 %) que de l'immobilier (12 %).

S'agissant des activités de prestations (intégration et conseil), la répartition est stable par rapport à l'année précédente. Les activités de projets au forfait, c'est-à-dire les grandes opérations, sont toutefois en augmentation et représentent une part de 25 %. Nous parvenons en effet de plus en plus à nous positionner sur des opérations majeures. La part des prestations de service (assistance technique) a en revanche plutôt tendance à se réduire (29 %), ce qui témoigne de la valeur ajoutée que nous développons auprès de nos clients. Le conseil représente 7 % de l'activité et l'outsourcing applicatif, qui correspond à des projets longs et récurrents, 39 %. La répartition est ainsi relativement stable entre 2012 et 2013.

[Page 8]

Par secteur, la stabilité est également importante. Les services financiers constituent toujours le premier secteur du Groupe, avec une part de 33 %, stable par rapport à 2012.

La stratégie mise en œuvre depuis plusieurs années consiste à nous concentrer sur les grands clients afin de développer une activité récurrente, d'améliorer notre visibilité et de nous positionner sur des opérations d'envergure. Cette stratégie continue de porter ses fruits, puisque la croissance est de l'ordre de 13 % sur ces grands clients, alors que la croissance organique est de 4 à 5 %.

Nous avons également cherché à développer notre présence sur le secteur public, et en particulier la défense. Nous avons gagné fin 2012 un certain nombre de grandes opérations et la croissance ressort à 18 % en 2013. Ces contrats présentent un fort degré de récurrence. Ils peuvent en effet nous engager sur 7, 8 ou 9 ans, voire davantage.

[Page 9]

Par secteur géographique, la France compte pour 67 % de l'activité et le reste du monde pour 33 %.

Sur les activités de solutions, la répartition est quelque peu différente, ces activités étant plus développées à l'international, notamment *via* Sopra Banking Software et HR Access. L'immobilier est en revanche essentiellement basé en France.

La France représente 77 % des activités de services (intégration et conseil), suivie de l'Espagne et du Royaume-Uni. L'activité réalisée dans le reste du monde (8 %) l'est essentiellement en Europe. La répartition est stable.

[Page 10]

J'évoquerai désormais les principaux indicateurs. La France se situe dans le même *trend* de croissance que le Groupe, avec une croissance de 4,1 % en 2013. Les études de marché telles que celle du Syntec positionnent Sopra nettement au-dessus du marché. Il faut ainsi saluer la qualité de notre *business model*, qui nous permet de conquérir des parts de marché sur nos concurrents.

L'activité Europe (hors France) croît de 9,6 %. L'Allemagne tire une grande partie de cette croissance, alors que sa place restait encore peu significative en 2012. Les autres grandes zones, le Royaume-Uni ou l'Espagne, sont également en croissance alors que ces marchés sont parfois difficiles, ce qui constitue une excellente performance.

L'activité de Sopra Banking Software est stable.

Enfin, nos 30 principaux clients représentent 53 % de notre chiffre d'affaires, part en très légère progression par rapport à 2012.

[Page 11]

Nos effectifs ont crû de 14 %, ce pourcentage incluant les recrutements et les acquisitions. Je rappelle qu'un important travail de restructuration a été mené sur HR Access et vous invite ainsi à être attentif à la lecture des chiffres.

[Page 12]

En synthèse, nous avons indiqué les chiffres clés de l'exercice :

- chiffre d'affaires de 1,349 milliard d'euros, soit + 132 millions d'euros par rapport à 2012 ;
- croissance organique de 4,3 % ;
- croissance totale de 10,9 % ;
- résultat opérationnel d'activité de 109 millions d'euros, soit 8,1 % du chiffre d'affaires ;
- résultat net de 71 millions d'euros, soit 5,3 % du chiffre d'affaires.

Ces chiffres seront évidemment détaillés par François Lefebvre.

[Page 13]

Nous nous étions fixés plusieurs objectifs il y a un an :

- afficher une croissance du chiffre d'affaires de 2 à 5 % : nous nous situons dans le haut de la fourchette ;
- atteindre un résultat opérationnel d'activité, y compris HR Access, compris entre 7,3 % et 7,7 % : ce résultat est de 8,1 % ;
- être un acteur de la consolidation en Europe : nous l'avons démontré en 2013 et nous avons annoncé hier soir une acquisition en Allemagne ;
- enrichir nos lignes de produits : que ce soit dans le domaine bancaire, *via* l'acquisition annoncée hier soir ou HR Access, nous confirmons notre ambition d'être un acteur majeur dans le domaine de l'édition métier ;
- réduire l'endettement : la fourchette annoncée de 150-170 millions d'euros est tenue.

Sopra a ainsi, comme l'année précédente, rempli ses objectifs, ce qui confirme la pertinence du positionnement du Groupe et de ses choix stratégiques. Ces axes seront redéveloppés dans une troisième partie. Je laisse maintenant la parole à François Lefebvre afin de vous présenter plus en détail les résultats financiers.

## II. Résultats financiers

### François LEFEBVRE, Directeur administratif et financier

Merci Pascal et bonjour à tous. Je vous propose d'examiner les chiffres 2013 plus en détail.

[Page 15]

Je souhaite d'abord rappeler les principaux agrégats économiques déjà évoqués par Pascal.

Le chiffre d'affaires s'élève à 1,349 milliard d'euros, soit une croissance totale proche de 11 % et une croissance organique supérieure à 4 %. Le résultat opérationnel d'activité ressort à 109 millions d'euros, soit 8,1 % du chiffre d'affaires. Le résultat opérationnel courant est de 7,5 %, le résultat opérationnel de 7,7 % à 104 millions d'euros vs. 91 millions d'euros en 2012. Le résultat net est de 5,3 % à 71 millions d'euros. Le bénéfice net par action s'établit à 6 euros.

[Page 16]

Je vous propose désormais d'examiner les agrégats qui constituent le résultat opérationnel d'activité.

Le chiffre d'affaires est en croissance de 10,9 %.

Les charges de personnel augmentent de 11,6 %. L'évolution des charges de personnel extérieur témoigne de la maîtrise de notre production et de notre compétitivité. Les évolutions des autres charges de personnel sont principalement liées aux investissements réalisés sur l'exercice 2013, notamment en R&D. L'intégration de HR Access complexifie néanmoins quelque peu la comparaison 2013/2012.

Les charges d'exploitation sont en croissance de 13 %. Les dotations aux amortissements et aux provisions augmentent de 25,3 %. Le tableau de financement montre que la croissance de ces éléments est la conséquence de la politique d'investissements menée sur l'année 2013.

[Page 17]

Je vous invite désormais à examiner le passage du résultat opérationnel d'activité au résultat opérationnel.

Comme les exercices précédents, figurent les charges liées aux stock-options et au plan d'attribution gratuite d'actions (3 millions d'euros) et les dotations aux amortissements sur incorporels affectés (4,8 millions d'euros). Le résultat opérationnel courant ressort ainsi à 101 millions d'euros, soit 7,5 % du chiffre d'affaires.

A ce montant, doivent être ajoutés les autres produits et charges opérationnels de 3 millions d'euros. A fin juin, le montant de cette ligne était déjà positif. Les réorganisations de HR Access ont été réalisées sur le second semestre, mais le produit est resté positif à hauteur de 3 millions d'euros. Le résultat opérationnel ressort ainsi à 104 millions d'euros, soit 7,7 % du chiffre d'affaires.

[Page 18]

Je souhaiterais désormais évoquer le passage du résultat opérationnel au résultat net.

Le coût de l'endettement financier net reste stable, à 7 millions d'euros. Les autres charges financières s'élèvent à 1,4 million d'euros. Les charges d'impôt restent stables à 32,5 millions

d'euros. La quote-part du résultat net des sociétés mises en équivalence de 8,4 millions d'euros correspond à la contribution d'Axway aux résultats du Groupe.

Le résultat net ressort ainsi à 71,4 millions d'euros, soit 5,3 % du chiffre d'affaires.

[Page 19]

Le bilan témoigne de la solidité de notre structure financière. Les capitaux propres s'élèvent à 357,9 millions d'euros. L'endettement financier net passe de 204 millions d'euros à 154,6 millions d'euros.

Les autres actifs et passifs d'exploitation font apparaître la bonne maîtrise de nos actifs et passifs circulants, puisque ce poste est négatif. Il n'y a pas de modification majeure sur le poste des actifs immobilisés. Ce poste comprend notamment les écarts d'acquisition, les actifs incorporels affectés et les titres de participation mis en équivalence de 118,8 millions d'euros, qui correspondent à la valeur des titres Axway dans nos livres.

[Page 20]

Je souhaiterais désormais faire un point sur la variation de l'endettement. L'endettement net en début d'exercice s'élevait à 204 millions d'euros ; il est de 154,6 millions d'euros fin 2013.

La variation du besoin en fonds de roulement s'élève à 1,7 million d'euros. Malgré la croissance de l'activité, nous sommes parvenus à bien maîtriser nos actifs et passifs d'exploitation.

Les charges d'amortissement témoignent d'une très forte année d'investissements en matière informatique et immobilière, la variation liée aux opérations d'investissement s'élevant à 20,9 millions d'euros. L'année 2013 est exceptionnelle et les montants seront plus raisonnables lors des prochains exercices.

L'incidence des variations de périmètre représente 41 millions d'euros.

La dette nette ressort ainsi à 154,6 millions d'euros.

[Page 21]

J'évoquerai pour terminer les covenants bancaires, qui sont au nombre de trois :

- résultat opérationnel / coût d'endettement net > 5 : ce ratio est de 21 ;
- endettement net / capitaux propres (hors dette de participation, qui s'élève à 30 millions d'euros, la dette bancaire étant légèrement supérieure à 120 millions d'euros) < à 100 % : ce ratio est de 35 % ;
- endettement net / EBE < 3 : ce ratio ressort à 1,17.

Ces trois covenants soulignent la forte solidité de notre structure financière.

Je repasse la parole à Pascal.

### **III. Marché, stratégie et objectifs**

#### **Pascal LEROY**

Merci François. Cette troisième partie vise à évoquer l'avenir et le projet stratégique de Sopra.

[Page 23]

Le marché est globalement porteur. Nous l'avons résumé à travers trois grands enjeux pour nos clients :

- la qualité du service et la maîtrise des coûts sur les systèmes existants  
Pour réduire les coûts, il faut rationaliser les systèmes existants et les regrouper. Dès lors que les clients se lancent dans des opérations visant à maîtriser leurs coûts de systèmes d'exploitation ou à améliorer leur qualité de service à moindres coûts, ces démarches sont, pour nous, génératrices d'activité.
- le développement et l'innovation pour accompagner la croissance  
L'innovation technologique (*cloud*, *big data*, réseaux sociaux, mobilité...) génère de nouveaux usages pour chaque métier de l'entreprise, et est parfois à l'origine d'un phénomène de dématérialisation des nouveaux clients. Dans le secteur de l'hôtellerie par exemple, les sites de commerce en ligne sont aujourd'hui sans doute les acteurs qui réalisent le plus de valeur ajoutée. Ces usages sont ainsi à l'origine tant de transformations internes au sein des entreprises que de véritables révolutions, avec l'arrivée de nouveaux acteurs, et la révolution digitale est globalement génératrice de croissance. La plupart des entreprises qui se lancent dans ce type d'opérations cherche à conquérir des parts de marché au détriment de leurs concurrents.
- l'externalisation « *on demand* » ou « *as a service* » pour optimiser la compétitivité  
L'objectif est de savoir comment transformer l'investissement en exploitation et externaliser une partie de l'activité auprès d'autres prestataires et partenaires. Ceci peut se traduire par différentes modalités (BPO, massification, externalisation...). Ces démarches concernent actuellement des pans entiers de l'entreprise.

Ces trois enjeux sont, pour Sopra, porteurs de développement de long terme.

[Page 24]

Nous avons déjà partagé notre stratégie. Notre objectif est de poursuivre la croissance organique et la croissance externe afin d'atteindre un chiffre d'affaires compris entre 1,5 et 2 milliards d'euros en 2015 et une marge opérationnelle d'activité de 10 %. Ces ambitions nécessitent que nos activités de solutions et de conseil et intégration soient au rendez-vous. L'ensemble de l'entreprise est aujourd'hui mobilisé pour atteindre ce niveau de rentabilité.

[Page 25]

Quatre axes stratégiques ont été définis :

- montée en valeur : servir les enjeux « métier » et de compétitivité de nos clients  
Pour nous positionner comme un véritable partenaire stratégique, nous devons comprendre les métiers de nos clients, que ce soient la banque, les télécoms ou encore le transport ferroviaire. Nous devons leur apporter de la valeur ajoutée, aussi bien en amont, sur la nature des transformations nécessaires, que sur la mise en œuvre des systèmes d'information. Sur un certain nombre de secteurs, nous avons cette capacité d'intégration et de conseil, ce qui est essentiel dans le cadre de cette montée en valeur.
- Europe : accélérer le développement européen autour d'une culture de Groupe renforcée  
Nous devons continuer de nous développer en Europe. Nous nous sommes fixé l'objectif de compter 35 à 40 % de nos activités en Europe.

- édition de solutions : renforcer notre positionnement d'éditeur  
Notre métier est de créer des solutions, et non des logiciels, c'est-à-dire de répondre à un besoin et de mettre en œuvre un système pour un client, en nous appuyant sur nos propres briques technologiques. Nous ne sommes pas seulement offreurs de briques technologiques, mais d'une solution globale pour nos clients avec la capacité de la mettre en œuvre. Nous avons acquis HR Access et une société allemande dans le domaine de l'édition bancaire pour 23 millions d'euros, afin de compléter notre offre Sopra Banking dans le domaine de l'édition, aussi bien en termes de présence géographique que de segment d'activité, la société allemande acquise étant spécialiste du crédit automobile. Nous entendons poursuivre nos investissements.
- innovation et offres : proposer à nos clients les meilleurs usages des technologies  
Cette révolution digitale nous impose d'être en avance par rapport à nos clients afin de les aider à transformer la technologie (*cloud*, réseaux sociaux, mobilité...) en usages et à ne pas être désintermédiés par de nouveaux acteurs. Nous effectuons des investissements importants pour développer et rendre visible l'innovation sur le marché, en proposant des offres de réduction des coûts, de renforcement de la croissance grâce à l'innovation ou encore d'externalisation de parcs informatiques.

[Page 26]

Je terminerai la présentation en rappelant que la structure capitalistique du Groupe est détaillée dans le document. Dans le cadre de notre projet, la maîtrise de cette structure constitue un axe clé.

[Page 27]

Nos objectifs pour 2014 sont les suivants :

- croissance organique comprise entre 3 et 5 % : le début de l'année s'inscrit dans ces objectifs ;
- amélioration de la marge opérationnelle d'activité : nous cherchons sans cesse à suivre cette courbe d'amélioration ;
- réduction de notre endettement, avec une dette nette comprise en fin d'exercice entre 110 et 130 millions d'euros, ces chiffres indiqués tenant compte de la dernière acquisition annoncée en Allemagne.

En conclusion, la croissance externe se poursuivra. C'est un domaine sur lequel nous avons démontré notre capacité d'intégration, tant technique que culturelle, en inscrivant les sociétés acquises et leur offre dans la dynamique Sopra.

La révolution digitale à laquelle nous assistons accélère le temps. Les rythmes de transformation ou encore de montée en compétences sont sans doute bien plus rapides que par le passé. Le *business model* évolue sans cesse et tous les mois, chacun doit s'interroger sur la transformation de son entreprise.

Il nous reste à répondre à vos nombreuses questions. François et moi-même nous tenons à votre disposition.

## QUESTIONS-REPONSES

### **Grégory RAMIREZ, Bryan, Garnier & Co**

J'ai une question sur la rentabilité de HR Access. La marge opérationnelle ressort à 20 % sur le S2, si j'ai fait les bons calculs.

### **Pascal LEROY, Directeur Général**

Ce n'est sans doute pas le bon chiffre. La rentabilité est de 7,7 % sur les 9 mois.

### **Grégory RAMIREZ, Bryan, Garnier & Co**

Comment envisagez-vous la trajectoire d'amélioration en 2014 et à plus long terme ? Je crois que vous souhaitez atteindre une marge de 15 % voire de 20 % à moyen terme.

### **Pascal LEROY, Directeur Général**

Je confirme l'objectif long. Dans ce métier d'édition de solutions, nous devons nous situer entre 15 et 20 % de marge. Le parcours a été de qualité en 2013 et nous poursuivrons nos efforts en 2014. Vous savez également que nous comptons une activité RH au sein de Sopra, à travers Pléiades. L'objectif 2014 sera de conjuguer Pléiades et HR Access. La priorité ne sera pas d'améliorer les marges, mais de devenir un véritable acteur global sur ce marché, avec à moyen terme l'ambition d'atteindre une rentabilité comprise entre 15 et 20 %.

### **Richard BEAUDOUX, Natixis**

Pour poursuivre sur l'intégration de HR Access, prévoyez-vous des coûts de restructuration sur 2014 ?

### **Pascal LEROY, Directeur Général**

Non.

### **Richard BEAUDOUX, Natixis**

Tous les coûts ont-ils été imputés sur 2013 ?

### **Pascal LEROY, Directeur Général**

Effectivement.

### **Richard BEAUDOUX, Natixis**

Vous visez une croissance organique comprise entre 3 et 5 %. Cette croissance est-elle constatée dès le premier trimestre, sachant que les contrats signés fin 2012 ont tiré la croissance dès ce trimestre ? L'effet de base n'est de ce fait pas très favorable.

### **Pascal LEROY, Directeur Général**

Nous attendrons le mois d'avril pour nous prononcer plus précisément. Néanmoins, le début d'année est favorable. Si le nombre de jours est quelque peu différent entre les T1 2013 et 2014, la tendance s'inscrit dans cette fourchette.

### **Richard BEAUDOUX, Natixis**

Cette croissance est-elle tirée par les projets habituels ou les nouveaux projets signés ?



**Pascal LEROY, Directeur Général**

2011 et 2012 ont été des années satisfaisantes en matière d'acquisition de contrats. Les contrats longs commencent toutefois réellement à porter leurs fruits à partir de la deuxième ou troisième année. Nous commençons ainsi à bénéficier de la croissance liée aux signatures de 2011 et 2012. La fin d'année 2013 a été satisfaisante, mais j'attends l'impact de ces signatures non sur le T1, mais sur les prochains trimestres. Il faut en effet au préalable mettre en place toutes les infrastructures, reprendre les savoir-faire et les intégrer au sein de Sopra.

**Richard BEAUDOUX, Natixis**

La signature de contrats fin 2013 entraîne-t-elle des investissements sur le 1<sup>er</sup> semestre 2014 ?

**Pascal LEROY, Directeur Général**

Nous ne pouvons pas générer de la croissance organique si nous n'investissons pas dans un certain nombre de grandes opérations. Le gain d'un contrat de 5, 6 ou 7 ans pour une administration ou une grande entreprise nécessite un an voire un an et demi de travail. Je ne m'attends pas à une baisse de l'investissement commercial ces prochains mois. Nous avons remporté quasiment tous nos renouvellements de grands contrats fin 2013, ainsi que de nouveaux contrats. L'investissement commercial ne sera pas réduit, mais sera ciblé afin de s'assurer de sa rentabilité.

**Richard BEAUDOUX, Natixis**

Faut-il s'attendre à un effet de saisonnalité entre les deux semestres ?

**Pascal LEROY, Directeur Général**

Oui, cette saisonnalité est liée au métier même de l'édition.

**Richard BEAUDOUX, Natixis**

Vous avez indiqué que vous aviez quelques acquisitions en projet. Quel est le profil des sociétés qui vous intéressent en termes de géographie et d'activité ?

**Pascal LEROY, Directeur Général**

Nous souhaitons nous renforcer sur nos axes stratégiques (édition, sociétés européennes) et nous sommes en veille active, comme le montre la clôture d'une opération d'acquisition d'une société allemande annoncée au mois de novembre. Nous allons continuer, même si je ne peux évidemment pas vous en dire davantage à ce stade.

**Richard BEAUDOUX, Natixis**

Je souhaiterais évoquer les recrutements nets. Vous avez beaucoup recruté en 2013. Devons-nous nous attendre à la même tendance en 2014 ?

**Pascal LEROY, Directeur Général**

Oui, probablement.

**Alexandre IATRIDES, Oddo**

J'ai trois questions à vous poser. Ma première porte sur les process de signature bancaire des grands projets. Vous avez signé des projets structurants à la fin de l'année 2012. Le rythme des grands projets va-t-il s'accélérer ? D'autres banques françaises ont-elles témoigné de leur intérêt, au-delà de BNP Paribas ?

Ma deuxième question concerne HR Access et la récupération des contrats de service. La réserve de croissance est sans doute importante, 2 000 ingénieurs travaillant sur ces contrats. Quelle est la part de marché cible de Sopra ? Quel rythme de conquête envisagez-vous ?

Enfin, l'environnement économique en France semble s'améliorer. Quelles sont vos attentes à cet égard ?

### **Pascal LEROY, Directeur Général**

S'agissant des grandes opérations bancaires, d'autres opérations sont dans le *pipe*. Nous avons l'espoir d'en concrétiser une sur l'année 2013 ; ce ne fut pas le cas. C'est ce qui explique en partie le résultat *flat sur* Sopra Banking Software. Nous espérons toutefois la signature d'une opération majeure en 2014, en France voire à l'international. Sopra Banking Software est en effet fortement présent à l'international, en Europe, mais aussi en Afrique et dans un certain nombre d'autres pays.

Pour répondre à votre question sur HR Access, le métier de service constitue un axe de croissance au-delà de l'outsourcing, qui est le métier permettant de facturer le bulletin de paye. La France compte de 1 500 à 2 000 consultants HR Access. Nous n'avons pas vocation à être hégémoniques, mais nous souhaitons être extrêmement présents. Nous ne nous sommes pas fixé de cible spécifique, bien que nous entendions être le premier intégrateur de nos propres solutions. Nous visons un fort développement des activités de service autour de HR Access.

Votre troisième question portait sur l'environnement de marché. Lorsque vous signez une grande opération, l'environnement de marché vous semble favorable. La stratégie développée autour des grands clients est, à mon sens, positive et nous permet d'être moins sensibles aux cycles économiques grâce à l'activité récurrente. Je ne suis toutefois pas convaincu que le marché est en train de s'améliorer. La croissance reste globalement extrêmement faible. Nous sommes en revanche convaincus que l'investissement informatique constitue le principal vecteur de développement d'une entreprise aujourd'hui. Que vous achetiez une voiture ou que vous montiez au bord d'un TGV, la technologie est de plus en plus présente. Il s'agit d'une tendance de marché de long terme. S'agissant de 2014, je suis plutôt optimiste de nature, mais cette confiance ne repose pas sur le marché, mais plutôt sur notre capacité à remporter des opérations.

### **Derric MARCON, Société Générale**

Je souhaiterais d'abord revenir sur la base de coûts de HR Access. Pouvez-vous préciser quantitativement le *badwill* de HR Access au second semestre 2013 ? Quelle base de coûts anticipez-vous pour 2014 ?

Ma deuxième question porte sur la décomposition du chiffre d'affaires de Sopra Banking Software entre licences, service et maintenance. Quelle a été la performance des licences en 2013 et quelles sont vos ambitions en 2014 ?

Enfin, quel a été l'impact du CICE en 2013 ?

### **Pascal LEROY, Directeur Général**

L'impact du CICE est de 8 millions d'euros. Nous avons toutefois distribué une partie de cette somme auprès des collaborateurs du Groupe. L'impact sur les chiffres est ainsi bien moindre.

S'agissant de HR Access, nous nous inscrirons sur une lecture nominale des chiffres en 2014, les restructurations ayant été réalisées en 2013. Nous visons une amélioration à long terme et, en 2014, une performance qui soit au moins équivalente à celle de 2013. Je ne peux en revanche répondre précisément à votre première question. Nous avons en effet prévu de ne pas communiquer sur ce point et ma réponse reste identique à celle que je vous ai apportée au mois

de juillet. Je peux simplement vous dire que nous avons réalisé une économie globale de quasiment 30 millions d'euros en prenant en compte les coûts générés par l'ensemble des restructurations en matière notamment de locaux ou d'informatique au-delà des seules charges de personnel.

Pour répondre à votre question relative à Sopra Banking Software, les activités liées aux licences représentent 16 à 17 % du chiffre d'affaires, les activités de maintenance 28 %, et les services un peu plus de 50 %.

**Derric MARCON, Société Générale**

Vous indiquez, s'agissant de HR Access, que la performance de 2014 sera équivalente à celle de 2013. Est-ce en valeur absolue ?

**Pascal LEROY, Directeur Général**

Nous attendons un résultat opérationnel équivalent, hors éléments exceptionnels.

**Derric MARCON, Société Générale**

Vous basez-vous sur la base de coûts 2014 anticipée ?

**Pascal LEROY, Directeur Général**

Oui.

**Derric MARCON, Société Générale**

La base de coûts évolue fortement entre le T2 et le S2 2013. Je comprends votre travail de restructuration, mais pouvez-vous nous apporter davantage de détails ?

**Pascal LEROY, Directeur Général**

La base de coûts nous permettra de générer un résultat d'exploitation du même niveau que 2013, c'est-à-dire que nous sommes sur une base de coûts inférieure aux revenus.

En l'absence d'autres questions, je vous remercie pour votre attention et vous invite à poursuivre nos échanges lors du cocktail.