

# Présentation des résultats annuels 2009

## Pierre PASQUIER, Président-Directeur général

Merci de votre présence à la présentation des résultats annuels de Sopra Group. Nous procéderons selon le schéma habituel : réalisations 2009, informations complémentaires, grandes signatures et faits marquants, stratégie et perspectives. J'assurerai une partie de la présentation et Dominique l'autre partie.

## I Présentation des résultats

### .1 Réalisations 2009

Cette année, le chiffre d'affaires s'établit à 1,094 milliard d'euros. Comme vous le constatez en *slide 3*, il est en décroissance totale de 3,1 % et en décroissance organique de 4,5 %. Vous disposez à droite du tableau de la situation en T4.

Le conseil en management a été rudement secoué cette année, mais le quatrième trimestre est meilleur. La décroissance n'y est que de 7,3 % et le pronostic d'entrée dans l'année est convenable. En France, l'année reste positive malgré un T4 négatif. Pourquoi est-il négatif ? L'année dernière, le T4 atteignait un niveau très élevé. Nous avons pris en compte en fin d'année des dépassements de forfait, ce qui a abaissé le chiffre d'affaires. S'ajoutent à cela des ajustements ici ou là. En Europe, nous reculons de 15 % et de 18 % en T4. Ce trimestre ne revêt pas de signification particulière. Enfin, Axway affiche une décroissance organique de 7,6 % mais le T4 est à -1,1 % et le T3 à -1,6 %.

Ces 1,094 milliard d'euros se retrouvent dans le compte de résultat en *slide 4*. Les charges de personnel et extérieures diminuent de 0,9 %. Les sous-traitants sont ainsi passés de 97,6 millions d'euros à 74,3 millions. Les charges d'exploitation diminuent de 5,2 % grâce au plan d'économie. Les dotations aux amortissements et aux provisions progressent de 13,6 %, mais ce taux porte sur des chiffres limités (14 à 15,9 millions d'euros). Le résultat opérationnel courant s'établit en conséquence à 83 millions d'euros soit 7,6 %.

La dotation aux amortissements sur incorporels concerne essentiellement les produits Axway, mais aussi quelques produits bancaires Sopra (BAI, CIBF). Les exceptionnels de 17,2 millions d'euros se décomposent en 2,2 millions de charges exceptionnelles en Espagne et 15 millions de diminution des survaleurs dans ce pays. Cet amortissement n'a pas d'effet sur le cash. Le résultat opérationnel s'établit à 63 millions d'euros.

Il est impacté par le coût d'endettement, la charge d'impôt et les activités abandonnées en Espagne. Nous avons conservé Valoris Espagne en espérant qu'il pourrait repartir, mais la crise nous a conduits à l'abandonner. Il apparaît pour 4,1 millions d'euros dans ce tableau. Le résultat net final est de 27,2 millions d'euros et se situe à 2,5 %. Si nous n'avions pas pris la décision d'amortir les survaleurs, le résultat net aurait sans doute été de 46 ou 47 millions d'euros.

La *slide 5* présente les marges par segment. Le conseil en management affiche une marge de 2,2 % et la France de 8,3 %. Cette performance demeure excellente, surtout si on la compare aux 8,9 % des deux années précédentes. En Europe, le résultat opérationnel courant atteint 5,2 millions d'euros et croît de 3 %. Enfin, Axway réussit à franchir de nouveau les 10 % de résultat opérationnel courant. Il est à 10,2 %. La marge globale est de 7,6 %.

Le bilan simplifié de la *slide 6* montre que les écarts d'acquisition passent de 372,7 à 356,6 millions d'euros. Ils prennent en compte les décisions prises sur Valoris et sur l'Espagne. Les incorporels et autres immobilisations conduisent à un actif économique immobilisé de 419,1 millions d'euros. Les capitaux propres passent pour leur part de 268,3 à 281,7 millions d'euros et l'endettement financier de 198,2 à 137,4 millions. Nous considérons comme une excellente performance d'avoir réduit aussi considérablement l'endettement financier.

En terme de capitaux propres, la situation au 31 décembre 2008 est de 281,7 millions d'euros, comme indiqué en *slide 7*. Les dividendes s'y soustraient, le résultat s'y ajoute ainsi que divers autres postes, pour conduire à 281,7 millions d'euros au 31 décembre 2009.

S'agissant de l'évolution de l'endettement net, en *slide 8*, la capacité d'autofinancement est de 94,6 millions d'euros, l'impôt versé de 32 millions d'euros et la variation du besoin en fonds de roulement de 50,2 millions. Cette dernière somme est facilitée par divers phénomènes : une légère décroissance de 3 % ; des décisions gouvernementales en France sur les délais imposés ; la production d'un excellent résultat ; et la pression mise pour traiter enfin le problème du recouvrement. Il n'avait en effet pas constitué une priorité dans la période précédente. Après les variations liées aux opérations d'investissement et les intérêts financiers, le flux net de trésorerie disponible est de 91,2 millions d'euros. Le changement de périmètre évoqué ensuite correspond à la fin de l'*earn-out* en Espagne. Les dividendes jouent également pour produire un endettement total en fin d'exercice de 137,4 millions d'euros.

En *slide 9* sont détaillés les ratios financiers. Le *gearing* repasse sous la barre des 50 %, à 49 %. L'endettement net sur l'excédent brut d'exploitation est d'1,52. Or les *covenants* bancaires imposent un *gearing* inférieur à 100 % et un endettement net/EBE inférieur à 3. Le ratio résultat opérationnel (après les 15 millions de dépréciation en Espagne) sur coût d'endettement net passe à 6,86. Or il doit être supérieur à 5. Nous nous sentons donc très à l'aise avec les *covenants* bancaires.

## **.2 Informations complémentaires**

La *slide 10* détaille le positionnement métiers et marchés. Il n'a pas considérablement changé. Il repose sur le conseil, les projets au forfait, l'*outsourcing*, la délégation d'expertise. Je tiens plus particulièrement à souligner les activités de solutions applicatives et d'Axway. Elles participent, comme les autres, de notre capacité à produire du chiffre d'affaires et de la marge même dans une période difficile.

Parmi les marchés, le premier secteur demeure les services financiers (banque et assurance). Le secteur public pousse fortement. Il atteint 17 % hors parapublic et porte essentiellement sur la France et le Royaume-Uni. La part de l'industrie se réduit car nous nous concentrons sur quelques grands groupes où nous occupons une position importante. Les télécoms reviennent à 12 %. Les services, transports et *utilities* sont à 17 % et la distribution 7 %. Sopra résiste bien sur ce marché, qui ne pousse pas.

Des chiffres sur Axway sont fournis en *slides* 12 à 14. Avec Axway, 74 % du chiffre d'affaires Sopra est réalisé en France, le hors France recouvrant principalement l'Europe et les Etats-Unis. Sans Axway, ce taux passe à 81 % en France. Avec les taux de change observés en 2008, 38 % du chiffre d'affaires d'Axway est réalisé en France, 30 % aux Etats-Unis et 30 % en Europe. Si l'on retraits le dollar et qu'on le considère équivalent à 1 euro, le chiffre d'affaires aux Etats-Unis passe à 38 %, celui de la France à 34 % et celui de l'Europe à 26 %. Le marché américain est donc devenu le premier marché en devenir pour Axway. La répartition entre licences, maintenance et services a vu la maintenance se développer, essentiellement grâce à l'acquisition de Tumbleweed. Le chiffre d'affaires des licences a légèrement progressé depuis 4 ans.

Comme le montre la *slide* 15, les effectifs sont demeurés parfaitement constants entre fin 2008 et fin 2009, à 12 450 personnes. A l'intérieur de ce chiffre toutefois, des évolutions sont intervenues : les effectifs France sont passés de 8 210 à 8 335 et les effectifs hors France de 4 240 à 4 115. En France, nous avons procédé à un peu plus de 1 000 recrutements et nous avons connu presque 900 départs.

J'en ai terminé avec les tableaux de chiffres. Je passe la parole à Dominique, qui va commenter l'année.

### **.3 Grandes signatures et faits marquants**

#### **Dominique ILLIEN, Directeur général délégué**

Dans un marché déprimé en 2009, nous avons continué à progresser en parts de marché, notamment sur les *utilities*. Elles ont vraiment constitué un facteur de croissance, avec une position importante dans EDF. Nous y intervenons en applications de gestion, en TMA ou dans des éléments plus proches de son cœur de métier (hydraulique, nucléaire). GDF SUEZ a constitué pour nous un vecteur international en termes de développement.

L'année 2009 s'est également caractérisée par le redémarrage des services financiers, qui avaient restreint fortement leurs dépenses début 2008. Elles ont repris au deuxième semestre 2009. Vous trouverez en *slide* 17 plusieurs références hors France, où la baisse avait été la plus marquée. Ce redémarrage du secteur financier devrait se prolonger en 2010.

Le secteur où Sopra a le plus progressé est clairement le secteur public. Elle trouve désormais sa place, dans les grands ministères français comme en Ecosse et en Italie. Nous avons trouvé des pas de progression et notre croissance compte deux chiffres depuis plusieurs années. Cette tendance devrait se poursuivre dans les années à venir.

Le secteur industriel a beaucoup restreint ses dépenses, mais nous avons continué à progresser sur des industries spécialisées, comportant beaucoup de technologie. Thalès et EADS nous ont en outre emmenés dans des démarches internationales où nous avons pu nous déployer.

Un autre secteur nous a surpris par sa croissance, la distribution. Nous y avons accru notre part de chiffre d'affaires, en nous appuyant largement sur le groupe Mulliez (Auchan, Leroy-Merlin). Nous avons adopté des démarches très structurées de TMA industrialisées.

Indépendamment des comptes clients eux-mêmes, la résistance de l'année 2009 a tenu à quelques très grands projets de transformation, surtout dans le secteur public. Nous citons en *slide* 18

l'exemple de Chorus. Initialisé en 2007, il entre maintenant dans des phases de déploiement et des phases additionnelles. Nous avons également gagné avec un consortium l'ONP (Opérateur national de Paye). Cette victoire ne produit pas de chiffre d'affaires en 2009 mais est importante pour l'avenir. Nous avons également adopté une démarche conjointe avec Axway, mêlant de l'intégration de système et des produits d'Axway. Nous sommes maintenant dans une problématique de supervision, de mesure et de compréhension fonctionnelle des flux. Cette démarche donne une idée de ce que pourra donner à l'avenir le partenariat entre le grand éditeur qu'est Axway et le grand intégrateur qu'est Sopra.

Au sein du secteur bancaire, de grands projets redémarrent, notamment avec les produits Evolan, qui font parti de nos solutions applicatives. Les banques ont réduit leurs dépenses courantes informatiques, mais ont dans le même temps lancé de grands projets de rationalisation de leur *back office*, avec un volet informatique important. Très souvent, elles possédaient pour la même solution plusieurs bases informatiques et de back office. Elles cherchent désormais à rationaliser ces bases pour n'en garder qu'une. Il s'agit de ne conserver qu'un seul lieu de production, pour distribuer du crédit comme du paiement, en France comme hors de France. Nous avons été très impliqués auprès de la Société générale et de la Banque postale sur Transactis, leur usine de paiement commune. Nous avons également travaillé sur des produits Evolan de monétique et nous nous investissons dans le démarrage de différents projets d'usines de crédit. Les grandes banques uniformisent en effet leurs solutions dans ce domaine. Tous ces projets nous amènent à l'international et nous permettent de rebondir sur des clients internationaux.

Un autre facteur nous a poussé en 2009, le domaine que nous appelions par le passé la tierce maintenance applicative. Nous la nommons désormais *outsourcing* applicatif car elle est davantage industrialisée et les volumes et engagements ont considérablement crû. La notion de centre de services devient clé et nous avons progressé sur un grand nombre de comptes. Tel est plus particulièrement le cas dans des secteurs qui s'ouvrent récemment à ce type de rationalisation (banques, assurances, prévoyance). Easyjet constitue un exemple intéressant : au Royaume-Uni, nous avons travaillé pour lui dans la conception de son système de réservation et de billetterie. Nous entrons désormais dans une phase de maintenance, qui durera plusieurs années.

Nous avons également progressé en 2009 grâce à de nouvelles offres, détaillées dans la *slide* 19. Nous avons déployé beaucoup d'efforts dans les années précédentes sur les offres de test. La tendance consiste désormais à identifier le test comme une tâche à part. Nous sommes beaucoup intervenus dans cette offre et avons remporté une récompense significative de la part des professionnels du *testing*. Nous sommes désormais reconnus comme les plus innovants dans ce domaine. Sur cette base, nous avons décliné des succès significatifs sur un certain nombre de comptes. Comme en *outsourcing* applicatif, nous avons construit des prestations récurrentes. Sans nous limiter à des tests ponctuels lors de la mise en place d'une nouvelle application, nous travaillons à l'entretien de bases de tests durables, qui suivent les versions successives des applications.

Nous avons aussi progressé en STIE (Scientifique Techniques Informatique Embarquée), où nous avons conquis des parts de marché. Nous sommes concentrés sur l'industrie aéronautique, ce qui nous a permis de progresser mais aussi de devenir internationaux dans ce domaine. Nous intervenons désormais au Royaume-Uni et en Espagne.

Enfin, un important facteur de stabilisation en 2009 a résidé dans les solutions applicatives, en dehors des solutions d'Axway : Evolan dans le monde bancaire, Pleïade dans les RH ou Altaïx dans

l'immobilier. Grâce à ce dernier, nous avons pu gagner le compte Carrefour. Désormais, tous les grands groupes de distribution français sont équipés avec nos produits.

Au-delà de ces succès commerciaux, l'évolution de la demande client connaît quelques fondamentaux, dont les deux axes sont présentés en *slide 20*.

- En termes de rationalisation et d'industrialisation, nous sommes poussés vers l'*outsourcing* applicatif. Il a continué à progresser en 2009 au même rythme que les années précédentes soit 9 % à 10 %. Il représente à l'heure actuelle près de la moitié de notre chiffre d'affaires ISS - Intégration de systèmes et de solutions. Ce facteur de croissance est donc très important pour nous. Cette problématique se répand actuellement sur l'ensemble des secteurs et demeurera donc un volet de croissance significatif. Nous pensons disposer dans ce domaine d'un certain nombre de marges de compétitivité. Nous devons les entretenir et les développer.
- Les nouvelles technologies et les nouveaux usages conduisent à des projets de transformation. La mobilité pousse considérablement aujourd'hui : les applications des grandes entreprises se diffusent sur un nombre croissant d'utilisateurs, ce qui pousse les nouveaux usages et les nouvelles fonctionnalités. Nous commençons également à intervenir dans le domaine du *cloud computing*. Il est encore naissant, mais des développements de nouveaux usages et moyens de supervisions devraient conduire à de grands projets à l'avenir.

La *slide 21* dépasse le bilan 2009 pour aborder les sujets que nous devons traiter en 2010 pour préparer le futur. Nous devons continuer à cultiver les éléments qui nous ont permis d'être compétitifs en 2009. Ils résultaient des investissements précédents, dans les domaines de l'offre, des comptes, des ressources humaines ou du *delivery*.

Nous avons accéléré nos programmes d'investissement dans ces domaines. Nous souhaitons gagner de nouveaux avantages compétitifs sur les offres existantes (TMA, *outsourcing* applicatif), mais aussi dégager de nouveaux domaines d'offres (mobilité).

Nous gérons actuellement 6 grands comptes, qui ont produit une croissance interne de 20 % en 2009. Nous devons maintenant élargir ce programme. Nous souhaitons le porter à 22 grands comptes, représentant 44 % de notre chiffre d'affaires. Nous sélectionnerons toutefois les secteurs présentant les potentiels les plus élevés : le secteur bancaire, les *utilities* et le secteur public.

En interne, nous poursuivons nos efforts d'industrialisation, notamment en outillage. Certains, lancés dans les années précédentes (qualification, testing, méthodologie), sont désormais déployés au sein de l'entreprise. De nouveaux stades d'investissement s'imposent, par exemple l'équipement direct de l'ensemble des équipes de projet. Ce qu'on appelle « la forge » qui est l'outillage qui permettra d'être plus productif dans le noyau du développement de projet. Cette orientation va de paire avec une rationalisation et un développement des centres de services, en France et hors de France. Un effort sensible a en outre porté sur la qualité : nous parvenons maintenant à réaliser de vastes *outsourcings* applicatifs et de grands projets avec un retour qualitatif client excellent, malgré quelques dépassements. Ce constat vaut y compris lorsque les projets comportent une grande partie d'*offshore*.

Enfin, nous devons anticiper des évolutions fortes en termes de ressources humaines. Un renforcement qualitatif s'impose dans ce domaine. Nous devons en outre développer une vision à trois ans. Nous sommes clairement en situation d'embauche, en 2009 comme en 2010. Il faut préparer ces embauches mais aussi préparer nos collaborateurs aux évolutions à venir. Nous

connaîtrons en effet moins de développement dans les pays traditionnels européens (France, Royaume-Uni, Espagne) mais nous aurons davantage besoin de connaissances fonctionnelles, de maîtrise de la conception et d'analyse en amont. Nous accentuons donc les programmes de formation par une série de formations exceptionnelles en 2010.

#### **.4 Stratégie et perspectives**

##### **Pierre PASQUIER, Président-Directeur général**

Je vais conclure cette présentation.

L'année 2009 a été fortement marquée par le projet de séparation entre Sopra Group et Axway. Cette décision a été très structurante. Pourquoi l'avons-nous prise, et pourquoi maintenant ?

Le business model intégrateur et le business model éditeur se marient en fait assez mal. Jusqu'à présent, nous avons pu procéder aux acquisitions nécessaires à Axway à l'intérieur de Sopra Group, mais je ne pense pas que nous puissions continuer si l'occasion se présentait. Par ailleurs, une partie du marché d'Axway est en train de se déplacer dans des pays européens où nous sommes peu présents (par exemple en Allemagne) et aux Etats-Unis. Enfin, la valeur de Sopra ne nous semble pas parfaitement reconnue avec Axway en son sein. Nous avons donc pris la décision de séparer ces deux entités.

Pourquoi l'avons-nous prise maintenant ? Plusieurs conditions devaient être remplies. Axway devait être totalement autonome opérationnellement : c'est le cas depuis un an et demi à deux ans. Il fallait en outre que la position d'Axway aux Etats-Unis soit suffisamment forte et connue pour que le projet Axway mondial devienne possible. Tel est le cas depuis l'acquisition de Tumbleweed. Elle était une société cotée et depuis lors, l'offre Synchrony est reconnue.

Les *slides* 25 à 27 reviennent sur le projet Axway. La plateforme Synchrony permet de garantir, sécuriser et gouverner tous les échanges électroniques métiers (en interne, en externe, entre applications, en mode fichier, en BtoB, en EDI, etc.). Nous sommes prêts à vendre sous forme de produits ou progiciels mais nous avons travaillons également sur de nouvelles offres OnDemand. Nous prenons ainsi en compte les nouvelles technologies, en particulier les *smart phones*. Le positionnement géographique est bon : nous sommes leaders en Europe sur cette offre, nous sommes un acteur important reconnu aux Etats-Unis et nous sommes présents en Asie. Nous disposons des deux grands positionnements à avoir dans le domaine des transferts (finance et *supply chain*). Notre leadership nous amène des intégrateurs. Par ailleurs, nous nous situons dans les carrés magiques du Gartner Group en tant que leader sur MFT, B2B et eMail. Le Gartner a même lancé une étude spécifique sur Axway. Elle est favorable et montre que nous possédons les moyens de nos ambitions.

Dans la *slide* 28 consacrée aux fonctions et au management, nous rappelons les acquisitions qu'a dû effectuer Axway pour s'assurer cette position : Viewlocity en 2004, Cyclone Commerce en 2005, Atos/Actis en 2007 et Tumbleweed en 2008.

Concernant Sopra Group sans Axway, il poursuit un grand projet de transformation comme le détail la *slide* 29. Cette stratégie de mise en mouvement permettra de s'adapter à la demande client et devenir un acteur de la consolidation le moment venu. Sopra Group poursuivra l'optimisation, la rationalisation et l'industrialisation, en capitalisant sur ses points forts. L'évolution de nos métiers

fait que seuls quelques grands compétiteurs mondiaux sont en mesure de répondre à toutes les demandes. Même si leur position est forte, chacun reste sur une géographie donnée, une offre donnée, des produits donnés et un métier donné. Sopra s'emploie à être parmi les deux ou trois premiers fournisseurs des grands clients qui lui font durablement confiance. Elle entend rester sur cette ligne, tout en retrouvant sa croissance organique et en améliorant sa rentabilité.

La dernière *slide* montre que Sopra Group prévoit pour 2010 une légère croissance organique et une légère amélioration des marges. Il en va de même pour Axway.

Nous sommes maintenant prêts à répondre à vos questions.

## **.II Questions – Réponses**

### **Dov LEVY – CM CIC Securities**

J'aurais plusieurs questions à vous poser. J'ai compris qu'en termes d'environnement économique, le T4 avait été à l'image du T3. Quelques incertitudes demeurent sur la demande. Comment envisagez-vous le début et la suite de l'année 2010 ?

### **Pierre PASQUIER**

En ce début d'année, nous avons l'impression que la demande est assez forte. Elle est en tout cas supérieure à ce que nous envisagions. Nous avons imaginé procéder à 700 recrutements en France, mais nous en ferons sans doute davantage. En tout cas, la situation actuelle n'est en rien comparable au début de l'année 2009.

Ceci étant, la pression sur les prix demeurent. Nous disposons d'une vision à trois ou quatre mois, mais pas au-delà. Il semble que toutes les entreprises cherchent à rationaliser leurs systèmes d'information pour faire des économies ou à reprendre les investissements. Beaucoup de projets portent sur les *smart phones*.

L'année dernière à la même époque, nous n'avions aucune visibilité et nous n'étions pas capable de faire une prévision. Nous sommes désormais revenus à la situation qui prévalait il y a trois ans : nous ne pouvons nous montrer très précis, mais nous voyons plus clairs pour les deux mois suivants.

### **Dov LEVY – CM CIC Securities**

Dans ce contexte, quels éléments vous permettront d'améliorer légèrement votre marge ? Il existe toujours une pression sur les prix, d'1,5 %.

### **Dominique ILLIEN**

La pression sur les prix était chiffrée à 2 % en 2009.

**Dov LEVY – CM CIC Securities**

Quelles sont vos prévisions pour 2010 ?

**Dominique ILLIEN**

Nous entrons dans des phases de stabilisation, comme nous le constatons en ce début d'année. La pression sur les prix sera donc moindre en 2010.

**Pierre PASQUIER**

Cela signifie que la productivité doit s'améliorer d'au moins 2 points si nous souhaitons gagner en marge. Une autre solution consiste à faire échapper à cette pression une partie du modèle. C'est le cas lorsque l'on dispose de grands contrats d'*outsourcing* embarqué. Nous avons tout de même bien résisté en France. L'industrialisation et la gestion des ressources humaines sont en cause, mais il s'agit de machineries assez complexes. Pour ma part, je pense que nous sommes durablement obligés de gagner 1 ou 2 points de productivité chaque année. Je crois que nous pouvons résister.

**Dov LEVY – CM CIC Securities**

En Espagne, vous avez procédé à un certain nombre de restructurations. Comment commencez-vous l'année dans ce pays ? Pensez-vous que vous allez pouvoir y dégager une marge en 2010 ?

**Pierre PASQUIER**

La situation que nous connaissons en Espagne a deux raisons. La première tient au marché espagnol, au regard du type d'offres que nous proposons dans ce pays. Nous y sommes plus orientés sur la délégation de personnel alors qu'en France nous nous concentrons sur les solutions et les grands projets d'*outsourcing*. Une circonstance aggravante tient à la fin d'une période d'*earn-out* en fin d'année dernière. De façon logique, nous n'avons pu intervenir et le dirigeant local a reporté à début 2010 les décisions à prendre. Le retard sera sans doute de 6 mois par rapport au Royaume-Uni, où nous avons pu intervenir. Le début d'année sera encore difficile en Espagne. Nous devrions revenir à une situation normale au deuxième trimestre voire au deuxième semestre.

**Dov LEVY – CM CIC Securities**

Dans le domaine du conseil, quelles sont vos anticipations de marché ? La décroissance s'est réduite au fil de l'année mais parallèlement la marge n'a pas suivi. Avez-vous recruté davantage en anticipant une reprise de la croissance ?

**Pierre PASQUIER**

Nous présentons Orga Consultants, devenu Sopra Consulting, mais il ne s'agit là que d'une partie de notre activité de conseil. Dans le secteur public, beaucoup d'activités de conseil sont embarquées et fonctionnent très bien. Le conseil en management a subi un début d'année 2009



épouvantable, mais nous avons regagné des contrats au fil des trimestres. En fin d'année, la décroissance était réduite à 7,4 %. Nous n'avons pas retrouvé une situation magnifique, mais elle est redevenue gérable. Dans le courant de l'année, nous devons retrouver de la croissance et améliorer la rentabilité.

**Dov LEVY – CM CIC Securities**

Pourquoi la marge a-t-elle baissé au deuxième semestre ?

**Pierre PASQUIER**

Je n'ai pas d'explication de fond à vous fournir. Nous avons connu beaucoup d'intercontrats de conseil au premier semestre, mais nous sommes parvenus à les réutiliser dans Sopra. Cela a moins été le cas au second semestre.

**Dominique ILLIEN**

La variation de rentabilité ne me semble pas considérable. Nous sommes restés rentables sur l'activité globale de conseil en 2009, malgré un choc très important.

**Dov LEVY – CM CIC Securities**

Les marges devraient donc s'améliorer progressivement au cours de l'année 2010.

**Pierre PASQUIER**

Oui.

**Dov LEVY – CM CIC Securities**

Ce sera également le cas en Espagne.

**Pierre PASQUIER**

En effet.

**Brice PRUNAS – Oddo Securities**

Je souhaite revenir sur votre projet de séparation entre Axway et Sopra. Historiquement, le *free cash flow* de l'activité SSII a financé la croissance externe d'Axway. Dès lors qu'il sera indépendant, ne craint-il pas de manquer de ressources pour se développer ? Il faudrait d'ailleurs peut-être rappeler quel est votre business plan pour Axway. A l'inverse, Sopra Group sans Axway générera beaucoup de *free cash flow*. Que proposerez-vous à vos actionnaires ? Allez-vous le leur rendre ou avez-vous des projets de croissance externe suffisamment créateurs de valeur ?

**Pierre PASQUIER**

Le *free cash flow* de Sopra Group a incontestablement financé des acquisitions pour Axway. Toutefois Axway a, depuis trois ans, une rentabilité d'exploitation supérieure à celle de Sopra Group

Le projet d'Axway indépendant consiste à trouver les moyens de se développer avec son propre chiffre d'affaires et ses marges. Nous espérons voir sa marge d'exploitation s'améliorer pour arriver au niveau normal d'une marge d'exploitation d'un éditeur. On devrait passer de 10 à 15% voir mieux.

L'opération de *spin-off* que nous avons l'intention de lancer n'est pas une introduction en bourse. Les actionnaires resteront les mêmes. Si des acquisitions devenaient nécessaires et intéressantes, nous les regarderions d'un point de vue d'éditeur et nous pourrions faire appel au marché pour les financer. Nous ne l'avons jamais fait jusqu'à ce jour. 15 % des actions resteront détenues par Sopra et les principaux actionnaires ont marqué leur intention de conserver leur participation. Cette société est donc très contrôlée et devrait être présente sur le marché en octobre.

Que ferons-nous si Sopra génère beaucoup de cash ? Nous n'y avons pas vraiment réfléchi. Cette question pose celle de l'avenir de Sopra Group. Nous nous montrerons attentifs à toutes les possibilités. Cette année, nous restons très concentrés sur la séparation d'avec Axway et la nécessité pour nous de créer des conditions très favorables pour les deux projets. Nous n'entrons pas dans cette démarche en envisageant de nouvelles acquisitions. Nous n'en envisagerons que si les événements nous y conduisent.

**Antonin BAUDRY - HSBC**

Entre Axway et Sopra, vers qui votre cœur balance-t-il ? Nous dirigeons-nous vers une nouvelle gouvernance des deux groupes ou resterez-vous au-dessus ?

**Pierre PASQUIER**

Mon cœur balance pour les deux, et ne va pas davantage d'un côté que de l'autre. Les produits viennent de Sopra et Axway vient de tout ce que Sopra sait faire depuis 20 ans. Les mêmes organes de contrôle se mettront en place et les mêmes groupes dominants seront présents dans les deux entités. Si nous procédons à ce *spin-off*, c'est pour développer un projet indépendant Axway. Il ne s'agit pas de vendre Axway. J'entends rester actionnaire d'Axway comme de Sopra Group. J'ignore en revanche si tous les actionnaires de référence resteront dans les deux entités.

**Antonin BAUDRY - HSBC**

*Quid* du management ?

**Pierre PASQUIER**

Le management de Sopra Group est associé aux fondateurs et possède avec eux 34 % du Groupe. Ils seront intéressés des deux côtés.

**Antonin BAUDRY - HSBC**

Ma deuxième question porte sur l'articulation de la croissance trimestrielle en 2010, compte tenu d'un effet embarqué légèrement négatif, notamment en France avec 2 jours ouvrés supplémentaires au 2<sup>ème</sup> trimestre, qu'est ce que vous prévoyez pour l'année ?

**Dominique ILLIEN**

Nous ne sommes pas entrés dans l'année 2010 en décroissance.

**Isalina TROCHERIE – EXANE BNP PARIBAS**

Ma première question portera également sur Axway. Vous avez signalé que le mois de décembre avait été particulièrement fort pour Axway. Comment se passe la reprise en janvier ?

**Pierre PASQUIER**

Elle se passe convenablement. Je reste volontairement vague. Nous avons eu une fin d'année 2009 un peu stressante. Plus que d'habitude, ce sont les quinze derniers jours qui ont fait la masse des licences. Toutefois, nous n'avons pas tout signé. Le système de report a été suffisant pour que nous regardions le premier trimestre de manière plus positive que l'an dernier à la même époque.

**Isalina TROCHERIE – EXANE BNP PARIBAS**

Ma seconde question porte sur votre politique de dividende. Quel a été le rationnel de cette politique alors que le résultat 2009 est inférieur au résultat 2008 ? Avez-vous des acquisitions en tête ?

**Pierre PASQUIER**

Non. Cette politique est un compromis entre ce que peuvent souhaiter les actionnaires, ce que souhaitent les collaborateurs sous forme de participation, d'intéressement ou de rémunération et ce qu'il nous faut conserver pour gérer les deux projets. Nous avons des résultats nets plus bas. Nous conserverons à peu près les mêmes pourcentages.

**Patricia DAVID – CREDIT AGRICOLE SA**

Quelle a été l'évolution du marché des services informatiques en France en 2009 ? Que prévoyez-vous pour 2010 ?

**Pierre PASQUIER**

Je propose de laisser le président du Syntec vous répondre.

**Jean MOUNET, Président du Syntec**

Les chiffres définitifs ne sont pas encore connus. En France, les services seront sur une tendance négative comprise entre 3 et 3,5. En Europe, la baisse sera probablement comprise entre 4 et 4,5. Il est un peu tôt pour vous donner la prévision 2010. Les premières estimations sont comprises entre 0 et 2. Elles seront confirmées prochainement.

**De la salle**

J'ai deux questions. D'abord, quelle a été l'ampleur de l'amélioration du BFR sur le poste clients ? Qu'envisagez-vous pour 2010 ? Par ailleurs, comment répartirez-vous l'endettement net entre Axway et Sopra ?

**Pierre PASQUIER**

Pour répondre à votre première question, je crois que nous avons gagné environ quinze jours en 2009, et nous conservons ce même objectif de 15 jours pour 2010. Nous pouvons raisonnablement améliorer notre performance s'agissant de signatures, de conditions faites à la signature sur les règlements, de facturation et d'encaissement. Nous sommes optimistes pour l'année prochaine.

Je ne sais pas répondre maintenant à votre seconde question. Le sujet est sous contrôle. Le conseil d'administration prendra une décision dans les mois qui viennent. Il restera peut-être une petite dette dans Axway. C'est tout ce que je sais dire, mais rien n'est acquis sur ce plan.

**Brice THEBAUD – AUREL BGC**

Qu'envisagez-vous comme recrutements et comme hausses de salaire moyennes en 2010 ? J'ai cru comprendre qu'il y avait un peu de tension salariale. Par ailleurs, pourriez-vous revenir sur la maintenance chez Axway ? Vous êtes dans un processus d'amélioration et d'optimisation de cette maintenance par rapport aux clients existants. Comment cela s'est-il déroulé en 2009 ?

**Pierre PASQUIER**

Je vais traiter votre première question sur notre politique de ressources humaines et de recrutement en la décalant un peu. Sopra doit trouver en son sein ses managers de demain. Ce n'est pas en jouant avec les effectifs, une fois à la baisse, une fois à la hausse, que nous ferons tourner l'entreprise. Nous prévoyons des recrutements. Nous y associerons des formations personnalisées extrêmement pointues. Ce couple recrutement/formation doit nous permettre de disposer des managers dont nous avons besoin non seulement maintenant, mais également dans deux à trois ans. Nous sommes sur une croissance de 3 à 5 % en France. Une partie de cette croissance du chiffre d'affaires sera « offshorisée ». Forcément, il y aura moins de mouvements de personnel. Dans ce contexte, la gestion des ressources humaines est essentielle.

L'année dernière, nous avons très peu augmenté les salaires en janvier, puis d'un peu plus de 1 % en juillet. Cette année, nous faisons un peu plus de 1 % en janvier. Pour juillet nous verrons, selon ce qu'il se passera au premier trimestre. Peut-être faudra-t-il faire quelque chose. Ce n'est pas facile à accepter pour les collaborateurs, bien qu'il n'y ait pas d'inflation, mais nous ne pouvons pas

distribuer ce que nous n'avons pas. Il s'agit d'une mise en harmonie des objectifs économiques, des systèmes de rémunération et de la recherche des managers dont Sopra aura besoin demain. Il y aura donc beaucoup moins de recrutements de personnel expérimenté que par le passé.

La maintenance a augmenté chez Axway car Tumbleweed nous a amené un chiffre de maintenance important. Néanmoins, nous avons un bon projet pour les deux ou trois prochaines années. Nous ne sommes certainement pas à l'optimum en matière de maintenance sur l'offre d'Axway. Un travail de fond a été entrepris sur la base clients, l'état de sa maintenance et le niveau de service que nous pouvons proposer pour une maintenance classique 7j/7 et 24h/24. Ce travail de fond devrait nous permettre d'améliorer notre score.

**Brice THEBAUD – AUREL BGC**

Quel est votre taux de maintenance moyen actuel ?

**Pierre PASQUIER**

Il est de 18 % sur le plan théorique.

**Brice THEBAUD – AUREL BGC**

Et en réalité ?

**Pierre PASQUIER**

Nous sommes certainement inférieurs, mais l'analyse doit se faire par pays. Chaque année, nous devons renégocier des maintenances. Ce n'est pas très facile à apprécier. Les groupes fusionnent, ils changent. Nous additionnons des produits. Il est difficile de garder la trace de tout ce que nous avons vendu pour apprécier le niveau de maintenance. Je pense que nous nous situons davantage à 14/15 qu'à 18 mais ce n'est pas précis.

**Brice THEBAUD – AUREL BGC**

Qu'en est-il des pertes de maintenance ?

**Pierre PASQUIER**

Nous les limitons. Nous travaillons davantage en amont sur les offres de service qu'en accompagnement la maintenance. Chaque année, nous avons 2 à 3 % qui s'évaporent. Dans le temps, nous avons plutôt 5 à 6 %.

**Emmanuel PAROT – GILBERT DUPONT**

J'ai une question très simple au sujet d'Axway. Vous avez publié une marge opérationnelle courante de 10 %. C'est satisfaisant, mais inférieur à votre objectif de 15 % et à la marge de vos concurrents. Quels leviers comptez-vous activer pour tendre vers ces 15 % ? S'agit-il simplement d'une problématique de taille critique, ou d'autres éléments entrent-ils en compte ?

**Pierre PASQUIER**

Cette année, nous devons encore mettre en place quelques fonctions, en particulier le réseau informatique d'Axway, mais au fond, le principal levier est la croissance organique. Je ne vois pas de réelles raisons de changer les charges de l'administration, de la distribution ou de la chaîne produits. Au contraire, nous avons probablement les effectifs suffisants pour supporter de la croissance. Une partie d'une croissance organique de 5 à 10 % se ferait à charges constantes. Le principal levier consiste donc à retrouver la croissance organique que nous n'avons pas eue l'an dernier et à accompagner l'ensemble d'une rationalisation industrielle. Il y a de nouveaux produits à faire. Nous nous sommes mis en situation de profiter de la croissance organique.

**Richard NGUYEN – SOCIETE GENERALE**

Votre exposition croissante au secteur public m'interroge. Les Etats sont aujourd'hui très endettés. Il est donc permis de supposer que les volumes continueront d'augmenter, mais que, dans le même temps, la pression sur les prix sera plus importante. Quels sont les autres facteurs de risque de votre exposition dans le secteur public, sachant qu'il y a très peu de composantes offshore possibles ?

En corollaire de cette question, pouvez-vous nous rappeler votre ambition dans l'offshore ? Où en êtes-vous aujourd'hui et quels sont vos plans futurs ?

**Pierre PASQUIER**

Dans le secteur public, la pression sur les prix existe au moment de la signature. Ce sont toujours des grands projets d'intégration. Quatre ou cinq sociétés se battent pour que leurs prix soient décents. Les grandes opérations d'*outsourcing* ne s'en vont pas en offshore, mais elles peuvent s'en aller en Province, voire en Europe. Le Maroc est également acceptable. Au fond, le dispositif opérationnel de Sopra dans le secteur public n'est pas mal du tout. Nous ne craignons donc pas la pression sur les prix dans le secteur public.

**Dominique ILLIEN**

Même si les grands pays développés pourront prévoir, dans les prochaines années, des politiques de réduction des déficits, il faut bien comprendre que les projets sur lesquels nous sommes sont des grands projets de transformation dont l'administration a besoin. Ces projets génèrent des maintenances. La demande change dans le secteur public. Les réformes avaient commencé avant les politiques de déficit et se poursuivront après elles. Ces réformes ne sont pas conjoncturelles.

**Pierre PASQUIER**

Aujourd'hui, notre politique offshore, ce sont 600 personnes en Inde, 200 en Espagne, 350 en Roumanie/Bulgarie et une équipe significative au Maroc, qui travaille surtout dans les banques avec les produits de Sopra. En France, nous avons énormément de plates-formes de production de 200 à 400 personnes totalement industrialisées. Nous nous sommes fixés un programme de transformation qui nous amènera à redéfinir la stratégie offshore qui est la nôtre, mais à l'intérieur de la stratégie plates-formes et centres de production que nous avons à Paris et en Province.

Les deux tiers de la plate-forme indienne travaillent pour le marché français. Nous acceptons tout ce qu'on nous demande de faire en Inde. Nous savons le servir. Ainsi, EADS nous fait complètement confiance pour quelques centaines d'ingénieurs en Inde. Le marché anglais devrait évidemment pousser sur l'Inde. Je pense que nous irons vers 1 000 personnes. Aujourd'hui, je ne vois pas de difficultés pour nous à signer des affaires en Inde. En revanche, nous ne sommes pas assez forts en Angleterre.

Au terme de cette année, nous pourrions probablement aller vers 15 % des effectifs, contre 10 % actuellement, mais c'est à analyser avec prudence, car il y a du développement de produits Axway dans les pays de l'Est, ainsi que des plates-formes en Province. Dans certaines villes de Province en France, pour un projet difficile techniquement, le prix de revient n'est guère plus élevé qu'il ne l'est au Maroc. Il s'agit d'un vrai sujet de politique industrielle.

**Richard NGUYEN – SOCIETE GENERALE**

Quelle est votre stratégie de partenariat avec les acteurs indiens ? Quels risques ces partenariats recouvrent-ils pour l'avenir ? Nous avons déjà vu des acteurs indiens qui n'étaient pas associés avec des groupes locaux « siphonner » de la clientèle en Allemagne et aux Pays-Bas.

**Dominique ILLIEN**

Nous sommes montés sur un certain nombre d'affaires avec des Indiens, soit des grands, soit des entreprises de taille moyenne. Pour nous, c'est assez essentiel pour des affaires qui nécessitent des montées en charge en offshore qui sont supérieures à ce que nous pouvons raisonnablement produire. Nous avons de la réserve dans la montée en charge, mais dans certains cas, sur des compétences données, il y a besoin d'une présence en offshore que nous n'avons pas suffisamment en volume. Nous arrivons alors dans des partenariats, comme il en existe entre intégrateurs européens, en étant très radical sur le contrôle de l'accès au client final. Il n'est pas du tout question, dans ces partenariats, de céder l'accès au client final. A terme, cela nous ferait perdre notre fonds de commerce.

**De la salle**

Avez-vous une idée de votre taux d'impôt 2010 et des coûts exceptionnels liés au spin off avec Axway ?

**François Lefebvre, Directeur Financier Sopra Group**

Le taux d'impôt 2009 est resté identique, à quelques dixièmes de points près, au taux d'impôt 2008. Il n'y a pas de raison que le taux 2010 soit significativement différent. Le Syntec a formulé des recommandations pour le traitement de la nouvelle taxe professionnelle en impôt sur les sociétés. Nous suivrons probablement cette recommandation. La charge d'impôt s'en trouvera augmentée, mais ce sera neutre sur le résultat net.

**Pierre PASQUIER**

Cela améliorera le résultat opérationnel courant. Or, quand je vous dis que nous pouvons l'améliorer légèrement, ce n'est à partir de cela. Soyons bien clairs. Nous sommes principalement français. La taxe professionnelle représente 10 millions d'euros, c'est-à-dire 1 point. La manière dont nous présenterons nos comptes sera régulée par la décision du Syntec.

**De la salle**

Les charges d'exploitation ont baissé de 5 % en 2009. Pensez-vous qu'il vous reste des leviers ? S'agissant du personnel extérieur, quelles charges prévoyez-vous pour l'exercice 2010 ?

**Pierre PASQUIER**

Nous avons de la marge pour les charges extérieures. Les frais de déplacement sont importants. Nous avons encore des possibilités. A chiffre d'affaires constant, nous devons pouvoir diminuer ces charges de manière assez significative.

Pour ce qui concerne le personnel extérieur, nous restons avec 70 à 75 millions d'euros achetés à l'extérieur. Parfois, nous n'avons pas le choix. Parfois, nous l'avons. Nous avons travaillé sur ce sujet dès le début de l'année dernière. Je pense que nous serons meilleurs en 2010, non seulement en volume, mais également en utilisation. Ce n'est pas forcément une bonne décision que d'acheter à l'extérieur un spécialiste SAP qui entre dans la partie spécifications détaillées d'un projet signé au forfait. Nous travaillons beaucoup à la rationalisation de nos achats externes.

Dans les deux cas, nous avons une marge de manœuvre.

**De la salle**

Quelles seront les éventuelles charges liées au spin off ?

**Pierre PASQUIER**

Elles seront faibles. Bien sûr, nous nous faisons assister, mais cela n'a pas la charge des introductions en bourse. Nous avons isolé ces charges. Au fond, ce sont quelques petits millions d'euros. Nous avons intégré cela dans tout le système de prévision que je vous ai présenté.

S'il n'y a plus de question, je vous remercie de votre présence.



**Document rédigé par la société Ubiquis – Tél. 01.44.14.15.16 – <http://www.ubiquis.fr> – [infofrance@ubiquis.com](mailto:infofrance@ubiquis.com)**