

# Présentation des résultats semestriels du 31 août 2009

## .I Présentation des résultats

### Pierre PASQUIER

Merci de votre présence pour la présentation des résultats semestriels de SOPRA GROUP. On va comme d'habitude faire de la façon suivante. Je vais présenter les chiffres puis je passerai la parole à Dominique Illien qui commentera un peu l'exécution du premier semestre et je conclurai sur les objectifs et les perspectives.

On a tenté de résumer notre impression sur les six premiers mois de l'année, après la crise économique que chacun de vous connaît. Ce n'était pas une année très facile. Au premier semestre, au fond, on a l'impression que nos résultats sont convenables. Sur la *slide* 2, il apparaît bien une contraction de notre chiffre d'affaires de 4 %, mais une croissance organique en France, qui est positive. Au total, on est négatif. Et puis on a tenté, et réussi correctement, à protéger les marges sur le premier semestre.

On a une nette amélioration de la trésorerie, avec un besoin en fonds de roulement qui a nettement diminué, et un *free cash flow* qui a été multiplié par quatre. Et puis le ratio de prise de commandes est convenable à 1,08.

Les chiffres, maintenant. Sur la *slide* 4, le chiffre d'affaires s'établit donc à 544,8 millions d'euros. Vous avez le détail et la comparaison avec 2008. Au premier semestre, dans les activités de Conseil, on a une décroissance organique de 23 %. En France, on a une croissance organique de 2,8 % sur le semestre. Sachant qu'il a deux jours de moins au T2, finalement ça fait une croissance, si on était à un nombre de jours comparables, de 4 % au lieu des 2,8 %. L'Europe, *a contrario*, affiche une décroissance de 14 %, et Axway qui a une croissance totale de 14 % avec l'acquisition de Tumbleweed, a une décroissance organique de 14 % sur le premier semestre.

Sur la *slide* 5, le compte de résultat est bien de 544 millions d'euros. Les charges de personnel, collaborateurs et les charges de personnel sous-traitance et personnel extérieur ont progressé de 1,4 %. L'extérieur a diminué de 47 millions d'euros à 39 millions d'euros, et nous avons une progression de la masse salariale interne. Il y a eu une légère augmentation salariale de 0,8 % en janvier, sur l'ensemble des collaborateurs. Nous sommes 300 de plus. On a continué de recruter parce que c'était nécessaire, en particulier en France.

Même si ça a pris un peu de temps, les charges de personnel sont sous contrôle. Je dirais la même chose des charges d'exploitation, qui passent de 92,9 à 96 millions d'euros, et qui s'établissent beaucoup à partir des locaux, qui entraînent beaucoup de charges d'exploitation, et des frais de déplacement.

Là aussi, c'est sous contrôle, même s'il y a encore une légère progression. La dotation aux amortissements n'a pas bougé, ou presque, à 7,6 vers 8 millions d'euros. Ceci donne un résultat opérationnel courant de 26,5, sur 4,9 %, à rapprocher des 40 millions d'euros de l'année dernière, et au premier semestre 7,4 %. A égalité du nombre de jours, on aurait fait un point de plus. Je considère donc qu'il faut rapprocher le 4,9 % avec deux jours de plus. On aurait probablement eu un résultat autour de 6.

La dotation aux amortissements sur les incorporels prend en compte une partie des produits de Tumbleweed. Quand on a acheté Tumbleweed, il y a la partie produits, la partie survaleur. Il y a là une logique d'amortissement du produit.

Il y a des charges exceptionnelles, particulièrement en Espagne. En Espagne, on a un coup de frein sur l'activité qui est assez violent. On a fait un plan de licenciement relativement lourd, et un peu exceptionnel pour diminuer d'une centaine de personnes nos effectifs. Nous devons également prendre en compte la régulation qui venait des contrats qui parfois se sont arrêtés brutalement vers la fin de l'année. Sur le coût de l'endettement financier, 4,9 millions d'euros, je n'ai pas grand-chose à dire. Sur la charge d'impôt, elle est plus basse forcément parce que le résultat est plus bas.

*Slide 6*, cela donne un résultat net de 10,8 millions d'euros. Comment ça se répartit ? Malgré la décroissance du conseil et management d'Axway, on a maintenu une marge de 4,2 %. La France a fait une bonne marge opérationnelle à 6,6 %. Là encore, je vais reprendre mes deux jours de plus. Si nous les avons eu, on n'aurait été pas très loin de l'année dernière, un peu derrière quand même.

A *contrario* en Europe, particulièrement en Espagne, avec la prise en compte des aspects exceptionnels, et sur un contrat en Italie qui a généré un dépassement de forfait traditionnel, on a une marge d'exploitation qui est plus basse, bien que la Grande-Bretagne ait légèrement amélioré sa marge.

Axway, malgré un recul des licences qui ont été finalement moins fortes que nous le prévoyions, a préservé ses marges puisque le premier semestre est très légèrement positif. La marge d'Axway se constitue essentiellement au deuxième semestre.

Dans le bilan simplifié qui apparaît *slide 7*, les écarts d'acquisition s'établissent à 377 millions d'euros, les incorporels venant principalement de Tumbleweed, BAI et CIBF pour 24 millions d'euros. On a des capitaux propres de 265,8 millions d'euros après paiement des dividendes, et un endettement financier net de 196 millions d'euros. Il était à la fin de l'année de 198 millions d'euros. Entre temps, on a réglé 20 millions d'euros de dividendes.

Sur la *slide 8*, vous voyez que les capitaux propres s'établissent à 268 millions d'euros, moins 19 millions d'euros. Les écarts de conversion sont positifs, tenant essentiellement de l'appréciation de la Livre sterling entre le 31 décembre et le 30 juin.

En ce qui concerne la variation de l'endettement net *slide 9*, on commence l'année à 198,2. La capacité d'autofinancement s'élève à 32,4 millions d'euros. La variation du besoin en fond de roulement est positive, elle dégage 26 millions d'euros. C'est vrai qu'il y a une décroissance, mais il y a aussi une progression dans la capacité de Sopra à recouvrer ses créances.

Ensuite, les opérations d'investissement diminuent de -6,8 millions d'euros, les intérêts financiers de -5 millions d'euros et les flux nets de trésorerie disponibles passent de 8 à 34 millions d'euros.

L'endettement termine donc à 196 millions d'euros. Je vous rappelle que l'on a toujours 150 millions d'euros d'autorisation de crédit disponible qu'on n'utilise pas, et qu'on n'utilisera pas.

Les ratios financiers, *slide* 10, sont les suivants. L'endettement net sur capitaux propres, donc le *gearing*, est à 74 %, comme en fin d'année. On escompte un *gearing* autour de 50 %, ou légèrement supérieur à 50 %, en fin d'année. Vous avez le résultat net par action.

Quand je regarde le positionnement par métier *slide* 11, il n'y a pas beaucoup de changements. La partie consulting est à 8 et 4 % pour les activités Orga Consultants et Business Consulting. L'activité de Sopra autour des applicatifs, donc projets au forfait, outsourcing, délégation d'expertise, est à 14 % et 27 %, nos propres solutions sont à 12 et Axway pèse 15.

De la même manière, la distribution par verticale change assez peu. Dans l'industrie, on est concentré sur une dizaine de grands comptes. C'est difficile de dire qu'on a un gros positionnement industriel. On a cherché un positionnement sur les comptes où on est fort, et ça donne 18 %. Le secteur public prend sa place et augmente régulièrement dans les chiffres, et en prise de commandes c'est bien plus important que cela.

*Slide* 12, le chiffre d'affaires par zone géographique du premier semestre se répartit de la manière suivante : 73 % en France, en dehors de France, aux Etats-Unis, etc. On a séparé Axway et Sopra dans la *slide* pour le premier semestre. Ca donne donc 81 % en France, en Espagne, au Royaume-Uni, en Italie, en Suisse et au Benelux. Sur un tel macaron, Sopra est massivement français. En revanche, Axway a une partie en France à 38 %, et en dehors de France : en Europe à 29 %, aux Etats-Unis 31 %, 2 % en Asie.

Si on va un petit peu plus loin *slide* 13, et là c'est Axway, en *pro forma* sur l'année dernière, et ce sera le cas cette année, quand je dis 1 euro égale 1 dollar, la position d'Axway est assez passée aux Etats-Unis avec 38 % du chiffre d'affaires aux Etats-Unis, 33 % en France, 27 % en Europe. 1 euro et 1 dollar, ce n'est pas équivalent, mais en termes d'activité, pour nous, c'est à peu près la même chose.

La répartition du chiffre d'affaires en *pro forma* 2008, c'est toujours 36 % de licences, 37 % de maintenance et 27 % de service.

Un commentaire sur Axway *slide* 14, il faut protéger la marge opérationnelle. C'est clair. Le marché a réagi à l'investissement dans Axway avec des affaires, mais des décisions qui traînent ou se segmentent. Il y a beaucoup d'affaires, mais là où les signatures étaient certaines il y a un an, à présent on les a, mais ça prend du temps. Souvent, on fait un essai sur une partie de l'Entreprise. Ca a certainement pesé sur le chiffre, car vous avez vu une décroissance de 14 %. Ca n'a pas trop pesé sur la marge, car au fond elle est à peu près celle de l'année dernière. En interne, on pense qu'on aurait eu une très belle marge à vous présenter s'il n'y avait pas eu cette crise économique.

La marge opérationnelle est protégée. L'investissement est maintenu, et le deuxième semestre est beaucoup plus prometteur. On pense retrouver, peut-être pas de la croissance, mais arrêter la décroissance. *Slide* 15, les chiffres des effectifs du Groupe. Nous avons progressé de 300 personnes entre le 31 décembre et le 30 juin. Je laisse maintenant la parole à Dominique Illien, qui va commenter les faits marquants du semestre.

## **.II Commentaires et perspectives**

### **.1 Faits marquants du semestre**

#### **Dominique ILLIEN**

Comme vous le voyez *slide 16*, le semestre a été marqué par de nombreuses signatures. Le marché est resté très actif. J'en ai cité quelques-unes dans le domaine des utilities, comme avec EDF et Scottish Power. Les services financiers sont en proie à une tension entre la réduction des coûts et le démarrage de très grands projets. De nombreuses signatures ont été passées sur le secteur public, en France et au Royaume-Uni. Enfin, quelques cas se sont présentés dans l'industrie. Nous y reviendrons.

Les signatures que nous avons obtenues s'inscrivent dans la démarche des grands comptes qui apparaissent *slide 17*. Aujourd'hui, les dix premiers comptes du Groupe représentent 30 % du chiffre d'affaires et ont connu une forte croissance. C'est cette démarche de fond qui porte la croissance en termes de clientèle. Au-delà des dix premiers comptes, les 30 suivants représentent encore 10 % du chiffre d'affaires. Les 60 premiers comptes représentent ainsi 40 % du chiffre d'affaires.

*Slide 18*, au niveau d'EDF, lorsque nous avons démarré, il y avait une présence historique au niveau des systèmes d'information des ressources humaines. Nous avons beaucoup profité du redémarrage des grands investissements sur l'hydraulique et sur le nucléaire, afin de reprendre des positions au niveau de Sopra. Les positions intéressantes ont souvent démarré par l'assistance maîtrise d'ouvrage et le conseil, pour aboutir à de grands projets. Nous construisons un certain nombre de positions longues. Nous sommes également partis sur de grosses tierces maintenances applicatives. Nous avons obtenu la construction d'une forte croissance.

Nous avons multiplié par trois le chiffre d'affaires durant ces trois dernières années. Nous devons encore le multiplier par trois durant les trois années qui viennent.

Il apparaît *slide 19* qu'un autre exemple sectoriel est notre position en produits et solutions dans le monde bancaire. Comme je l'ai dit tout à l'heure, le secteur bancaire est à la fois en réduction sur ses coûts et en phase d'investissement forte sur un certain nombre de grands programmes de transformation et de grandes programmes industriels. Parmi ces derniers, nous pouvons mentionner l'industrialisation des back-offices. Nous nous situons en amont sur un certain nombre d'affaires, déjà signées ou en cours. Elles portent sur l'industrialisation de back-offices paiement et de back-offices crédits. Ces transformations vont conduire la croissance et elles sont au centre de la stratégie de Sopra et du réinvestissement dans les activités de solutions bancaires.

Les deux autres points importants sont l'adoption par le marché bancaire de la solution SURFI pour Sopra Group. Comme vous le savez, une nouvelle réforme SURFI est en cours dans le monde bancaire. L'ensemble des grands établissements financiers sont équipés en SURFI à l'exception d'un seul. Nous menons la même démarche sur SEPA. Les banques ont continué à s'équiper des nouveaux moyens de paiement nécessaires. Suite à l'acquisition de CIBF, nous avons également pu équiper tous les grands établissements financiers à l'exception d'un seul. Néanmoins, le combat n'est pas terminé.

*Slide 20*, un autre élément du secteur public est Chorus, le nouveau système d'information des administrations centrales. Nous avons conclu une signature fin 2006 début 2007, sur l'ensemble du système d'échanges. Elle portait sur Sopra et Axway. Tout ceci a été livré dans les premières grandes phases en 2008. Nous sommes ensuite entrés dans les phases de déploiement. Notre image et notre crédibilité très forte nous ont permis d'obtenir le déploiement au Ministère de l'Education Nationale et au Ministère de la Défense.

Plus récemment, cet été, nous avons mené la formation des formateurs Chorus, en vue de former les utilisateurs. Dans ce domaine, nous sommes partis de solutions informatiques Axway. Grâce à la formation des formateurs, nous sommes remontés vers le Conseil. Autrement dit, nous assurons un lien de continuité entre les métiers du conseil et les métiers purement informatiques.

Vous voyez *slide 21* qu'un autre élément caractéristique du premier semestre a été la signature sur Axway d'un grand contrat sur un établissement financier américain, qui est à la fois une banque de détail, une banque privée et un marché de capitaux. Cette banque fonctionnait avec une informatique construite par silo et par métier. Ses solutions d'échanges et de middleware étaient très diverses. L'enjeu était donc pour eux à la fois technologique et financier. Ils souhaitaient, d'une part, n'avoir qu'une seule technologie pour des raisons de coût, et d'autre part, n'avoir qu'un seul éditeur pour gérer l'ensemble des échanges. Une compétition très ouverte s'est engagée sur ce sujet. C'est Axway qui a gagné avec la plate-forme Synchrony™. Nous pouvons mentionner deux facteurs principaux du succès. Le premier est la capacité d'Axway en architecture. Nous n'avons pas commis l'erreur de vendre le produit sans nous intéresser à ce qui pouvait advenir ensuite en termes d'implantation dans l'environnement. Le second facteur est l'enrichissement de la plate-forme Synchrony™. Elle a été enrichie suite à l'acquisition de Tumbleweed l'année dernière.

Cette opération doit être un peu remise en perspective pour le secteur bancaire. En 2008, Wealth Fargo avait annoncé qu'elle choisissait Axway. Si nous remontons un peu plus loin, HSBC avait également choisi la plate-forme Synchrony™. Nous nous trouvons exactement dans le modèle appliqué par BNP-Paribas. Dans le cadre de son exploitation centralisée, cette banque utilise Axway comme système d'échange principal.

Si nous déclinons *slide 22* les caractéristiques du semestre en termes d'offres sur le marché, nous trouvons bien entendu de l'outsourcing applicatif. Je rappelle qu'il s'agit de l'acte par lequel les clients nous confient tout ou partie de leur patrimoine applicatif à gérer pour leur compte, que ce soit en maintenance ou en nouveau développement, dans un domaine donné. Le client mène une approche par les coûts et demande de la flexibilité. Cela étant, il attend aussi de notre part une approche industrielle qui permette de fournir de la qualité et de la réactivité indépendamment de l'endroit où nous produisons ces solutions.

Cette accélération du marché, que nous voyions venir dès le premier semestre avec une croissance pratiquement à deux chiffres, conforte tout l'effort d'investissement dans l'industrialisation. Il demeure très important chez Sopra.

Cela s'est fait dans un contexte de pression sur les primes et les engagements. Par ailleurs, nous notons une baisse de la demande en conseil et en staffing. Toutes les prestations régies ont dû baisser d'environ 15 % sur le marché en France au premier semestre. Cette baisse fut plus conséquente à l'étranger. Nous y étions plus exposés. Si nous regardons la situation au Royaume-Uni ou en Espagne, nous mesurons la nécessité des repositionnements à l'œuvre chez nous.

Les intentions d'investissements se maintiennent dans les entreprises. Elles sont souvent décalées, mais très rarement annulées. Pour les entreprises, la démarche de fond demeure soutenue dans la demande en portefeuille commercial. Elle donne des perspectives intéressantes, qui devraient surtout se concrétiser au second semestre et en 2010.

Ces évolutions industrielle et grands comptes entraînent une concentration des grands acteurs, grandes entreprises clientes et grandes entreprises fournisseurs. Ce phénomène profite à ceux qui, comme nous, ont fait l'investissement en industrialisation.

Si l'on décline par secteur *slide 23*, nous constatons un fort investissement dans le secteur public. Le secteur bancaire est plus contrasté. Sopra affiche une bonne tenue dans le secteur des télécommunications. Le secteur des utilities est en croissance. S'agissant de la distribution et de l'industrie, les profils sont très différents d'un client à l'autre. Par exemple, Sopra est en croissance pour l'ensemble du groupe Mulliez. Dans l'industrie, nous affichons une présence très spécialisée sur des comptes de type EADS, Thalès ou Safran. Cette présence très concentrée nous a permis de maintenir nos positions et de continuer à croître.

## **.2 Stratégie et perspectives pour la fin de l'année**

### **Pierre PASQUIER**

*Slide 24*, après une telle crise économique, toutes les entreprises doivent se réinventer une stratégie. Nous ne sommes pas les seuls. En tant que SSII, nous avons chacun des situations particulières à prendre en compte. Nos clients ont commencé à changer et ils vont continuer. Nous devons faire l'état des lieux des acquis dans chaque entreprise et revalider une stratégie. C'est ce que nous sommes en train de faire.

Lorsque nous faisons ce constat chez Sopra *slide 25*, il y a clairement deux profils stratégiques. Le premier est le profil stratégique de Sopra Group concentré sur les services applicatifs. Nous n'avons pas fait le choix des infrastructures, ni des BPO. D'autres l'ont fait et ils ont probablement fait le bon choix, en ce qui les concerne. Nous n'avons pas les moyens, mais à un moment donné, il faut choisir. Nous avons fait le choix des services applicatifs. Si les chiffres sont bons, ce choix-là pèse aussi lourd que l'autre. Lorsque l'on compare les situations économiques actuelles, même si nous arrivons aux mêmes résultats, croissance 2%, 3%, ils ne sont pas obtenus de la même façon. Ils ne sont pas produits avec les mêmes métiers ou avec les mêmes offres. Sur Sopra Group, nous confirmons le conseil, les grands projets, l'outsourcing applicatif et nos propres solutions.

S'il faut aller à l'infrastructure sur de très grands projets, nous irons par alliance. De plus, nous avons le profil stratégique tout à fait particulier d'Axway, qui se trouve complètement dans le monde éditeur.

S'agissant du premier projet, d'importants chantiers de transformation ont été engagés, pour certains d'entre eux, bien avant la crise, car nous savions qu'ils étaient nécessaires. Ce sont notamment le regroupement des activités de conseil et l'investissement renforcé sur l'offre de progiciel bancaire. Nous avons dans ces domaines des acquis très lourds.

La transformation du monde bancaire nous mettra en situation d'utiliser nos produits crédits et nos produits monétiques, qui constituent des projets d'importance. Nous travaillons activement sur ces

questions pour être retenus, d'abord par les grandes banques françaises, puis éventuellement à l'international.

Le programme d'industrialisation se poursuit. Les filiales européennes sont en train de monter en compétence. La croissance n'étant plus au rendez-vous, leur chiffre d'affaires semble modeste. Leur marge a baissé, mais elle peut se rétablir. Néanmoins, en termes de métiers, nous avons l'obligation de les ramener au niveau de Sopra. Nous l'avons fait quelquefois, mais de façon insuffisante. Les « earn-out » nous ont sans doute gênés pour pouvoir le réaliser comme nous le souhaitions. La crise est brutale. Ce chantier est prioritaire. Nous souhaitons par ce moyen servir les grands clients français, en France, mais aussi, chaque fois que c'est possible, en Europe. Nous souhaitons avoir une réponse de qualité à leur offrir.

Il est probable qu'il faille revenir à des acquisitions en Europe. Si vous me demandez comment nous les financerons, je peux vous répondre que ce ne sera certainement pas en cash, étant donné que notre priorité est de nous désendetter.

Je mentionnerais enfin le projet européen-américain d'Axway. Ce projet me semble solide même en ce contexte de crise. En dépit de nos perspectives de licence beaucoup plus « challengées » par nos clients, et non par les compétiteurs, et de décisions qui peuvent se segmenter et se reporter, nous conservons une vision positive de l'année d'Axway.

J'en viens à présent à nos perspectives immédiates *slide 26*. Nous avons pris quelques risques à donner des chiffres car il est un peu tôt pour se prononcer. Je confirme un repli de la croissance organique. Nous avons indiqué entre 3 et 4 %. Nous prévoyons enfin une marge opérationnelle courante supérieure à 7 %.

Dans le Conseil, nous attendons une stabilisation de l'activité et une amélioration de la marge au second semestre. Nous pourrions connaître en France une légère croissance organique et une marge proche de celle de l'année dernière.

A l'inverse, nous devrions rester en Europe sur un taux de décroissance d'environ 15 %. La marge devrait également se replier.

Axway devrait afficher un chiffre d'affaires prometteur au second semestre. Sa marge opérationnelle devrait être comprise entre 7 et 10 %. De plus, nous ne sommes pas à l'abri d'une bonne nouvelle.

Les licences pèsent très lourd en fin d'année, à la fois sur le chiffre d'affaires et sur les marges. La présentation est maintenant terminée.

## Questions – Réponses

### **Pierre PASQUIER**

Nous sommes désormais à votre disposition pour répondre à vos questions. J'y répondrai avec Dominique Illien.

### **Monsieur Grégory RAMIREZ – Bryan Garnier**

Bonjour, j'ai une question concernant Axway. Vous êtes optimistes quant à l'évolution du chiffre d'affaires en croissance organique au second semestre, par rapport au premier. Pourriez-vous donner plus d'éléments concrets concernant notamment la variation du « *pipe-line* » ?

Par ailleurs, je comprends que vous avez reçu des signes de stabilisation depuis le début du second trimestre, mais nous souhaiterions obtenir plus d'éléments, étant donné que l'activité est assez cyclique.

### **Pierre PASQUIER**

Non, ce n'est pas vraiment une activité cyclique. Les prises de commandes se font vers la fin de l'année. La Direction d'Axway effectue chaque semaine une revue commerciale. Nous sommes en plein milieu du troisième trimestre. Il y a eu de belles signatures conclues aux Etats-Unis au mois d'août. Le *pipe* aux Etats-Unis est beaucoup plus riche que ce que nous escomptions. Ceci étant, nous devons encore le transformer en signatures.

Quoi qu'il en soit, nos perspectives pour le troisième trimestre sont convenables. En outre, lorsque nous observons le quatrième trimestre, nous voyons que le *pipe* existe. Vous donner une liste de signatures n'aurait pas beaucoup de sens. Nous en attendons de très importantes. Par exemple, nous avons reçu il y a trois jours aux Etats-Unis un accord de 2,8 millions de dollars. Nous ne l'attendions pas avant septembre. Dans d'autres cas, les délais sont au contraire retardés.

Je considère que nous disposons de suffisamment d'éléments sur Axway pour annoncer que l'année sera convenable. Une assez bonne année est même possible. Afin de surperformer, nous devons attendre deux ou trois mois, afin d'être sûrs que le retour de vacances ne soit pas marqué par de nouvelles catastrophes.

### **De la salle**

S'agissant d'Axway, pourrions-nous connaître les effets périmètres et change du premier semestre ?

### **Pierre PASQUIER**

L'effet de périmètre est la décroissance organique de 14 % que nous vous avons présentée. Il n'y a pas grand-chose à dire concernant les effets de change. Le dollar s'était apprécié en début d'année.



Il s'est dégradé par la suite. Je ne suis pas sûr que cela ait eu beaucoup d'impact. L'effet dollar est globalement très faible.

### **De la salle**

Vous avez l'intention de poursuivre votre stratégie de croissance externe en Europe. Pouvez-vous être un peu précis sur ce que vous souhaitez faire ?

### **Pierre PASQUIER**

J'ai dit que cette croissance pourrait s'avérer nécessaire, non pas sur Axway, mais sur Sopra Group. La priorité pour Sopra aujourd'hui est de traiter sa stratégie en Europe. En France, la situation est convenable. Nous requalifions nos lignes métiers et nous mettons en œuvre tous nos atouts.

En Europe, notre stratégie consiste en une mise à niveau de nos filiales. Jusqu'à présent, nous n'avons pas ouvert la porte à des acquisitions. Si la crise économique perdure, nous examinerons à nouveau en fin d'année s'il n'y a pas moyen de renforcer nos positions sur l'un ou l'autre des grands pays du continent. Cela supposerait probablement des acquisitions plus volumineuses ou la signature d'accords plus importants. Naturellement, cela ne pourrait pas se payer en cash.

Je crois que la stratégie nous conduira à faire cela un jour ou l'autre.

### **Madame Isalina TROCHERIE - Exane BNP PARIBAS**

Bonjour. Je souhaite poser trois questions. Je reviens tout d'abord sur vos perspectives de marge et d'activité en France. Vous prévoyez une marge annuelle comparable à celle de 2008. Or, si nous examinons le premier semestre, nous constatons que la marge de 2009 est inférieure à celle de 2008. Cela implique une croissance significative de la marge au second semestre. Quelles raisons vous portent à croire que la marge du second semestre sera tellement supérieure à ce qu'elle était au premier semestre ?

### **Pierre PASQUIER**

Il y a plusieurs raisons à cela. Tout d'abord, là où il y avait deux jours de moins au premier semestre, nous avons un jour de plus au second semestre. En France, cela représente déjà 1 % pour un jour, et presque 2 % pour deux jours. Ensuite, la perspective d'avoir dans nos signatures de fin d'année des recettes licences nous porte à l'optimisme. Quoi qu'il en soit, il existe aussi de nombreuses raisons d'être pessimiste, car rien n'est acquis non plus. Nous avons estimé que nous pourrions approcher la marge de 2008. Certaines zones seront meilleures que l'année dernière, et d'autres moins bonnes.

Nous avons obtenu une marge de 8,8 % l'année dernière en France. Au fond, nous nous trouvons dans une situation de protection de cette marge. Je ne garantis pas que nous atteignons exactement 8,8 %. La marge peut atteindre 8 ou 8,2 %, mais elle ne sera pas si différente que cela de la marge de l'année précédente.

Je crois que par rapport à d'autres positions de marché, nous nous situons dans le conseil, l'intégration de systèmes, la tierce-maintenance applicative et nos solutions. En d'autres termes, nous ne sommes pas outsourcing. Nous ne sommes pas un gros opérateur avec du récurrent. C'est vraiment sur ces métiers que nous pouvons à peu près protéger nos marges.

**Madame Isalina TROCHERIE - Exane BNP PARIBAS**

Pourriez-vous faire le point sur votre actionnariat, et notamment sur le projet de fusion de Sopra GMT et de Sopra Group ?

**Pierre PASQUIER**

Nous travaillons toujours dessus. Il n'y a rien de changé. Nous ne sommes pas en mesure de vous donner une date précise, mais nous poursuivons notre travail sur ce sujet. Nous ne connaissons pas de problème particulier. Nous irons bien dans ce sens d'une façon ou d'une autre.

**Madame Isalina TROCHERIE - Exane BNP PARIBAS**

Enfin, où en êtes-vous dans le projet de séparation d'Axway ?

**Pierre PASQUIER**

Pour l'instant, nous travaillons à la séparation du fonctionnement. Axway se dote progressivement de toutes les fonctions. Des fonctions internes sont en place. Le fonctionnement est très cohérent avec celui de Sopra, mais a son fonctionnement assez autonome. Il faudra que le Conseil d'administration, à un moment ou à un autre, se décide pour dire si on le fait ou si on le distance. Mais la séparation opérationnelle est déjà là, entre un Sopra qui est en Europe, principalement en France. Axway a une approche d'éditeur. Cette société est en France, aux Etats-Unis, mais aussi à peu près dans tous les pays d'Europe. La démarche n'est pas la même. Aujourd'hui, c'est vrai qu'Axway est un éditeur.

Sopra et Axway, on est globalement le deuxième éditeur français, avec plus de 300 millions d'euros de chiffre d'affaires, très loin derrière Dassault Systèmes à 1,3 milliard d'euros, je crois. Ce pourrait être une cible de chercher à le rattraper, mais c'est un peu loin. Il y a là un bon positionnement pour Axway. On a fait des acquisitions. On a tenté de les justifier auprès de vous. Parfois, vous les avez trouvées chères. Je pense qu'on a fait de bonnes décisions.

Je crois que maintenant, Axway doit retrouver sa croissance organique, et aller vers la rentabilité à 15 %. Après, des tas de choses seront possibles.

**Emmanuel PAROT, Gilbert Dupont**

Je souhaiterais poser deux questions. Tout d'abord, je souhaiterais revenir sur votre stratégie de croissance externe. J'aimerais comprendre ce qui pourrait être problématique à court terme, s'il s'agit plutôt d'une question de valorisation ou de trouver la cible adéquate. En d'autres termes, est-

ce que vous avez des cibles bien identifiées ? Attendez-vous plus de visibilité, voire que les prix baissent un peu ?

### **Pierre PASQUIER**

Non. On n'a pas de cible aujourd'hui. On fait le constat qu'après cette crise, le repositionnement stratégique s'impose. On a beaucoup travaillé sur les offres et les métiers, et on confirme d'avoir fait les bons choix. Dans cette logique, on dit qu'on travaille avec de 50 à 60 clients majeurs. On veut les suivre. Ils nous demandent d'aller à l'international. Il faut que l'on soit au même niveau de prestation, et capables de les suivre, pour certains clients en Europe et en France. On se dit qu'il faudra bien se renforcer, mais on n'a pas de cible. Je crois qu'en ce moment, la plupart des sociétés de service passent l'année au mieux. C'est en fin d'année que le bilan se fera, que peut-être des portes et des possibilités s'ouvriront. Pour l'instant, on sait seulement qu'un jour ou l'autre il faudra le faire.

### **Emmanuel PAROT, Gilbert Dupont**

Ma deuxième question traite du marché français. Vous résistez plutôt bien. Quelle est la pression sur les prix que vous avez subie au premier semestre ? Pourriez-vous présenter l'évolution de l'inter-contrat ? En effet, je vois que vous ne prévoyez pas de restructuration. Ce sujet est-il envisagé pour la fin de l'année, ou un peu plus tard ? Merci.

### **Dominique ILLIEN**

Très rapidement, en termes de pression sur les prix, il faut ramener ça pour Sopra à la part de chiffre d'affaires qui est vraiment liée au prix de journée, qui est relativement faible. Sur cette partie, la pression sur les prix est de l'ordre de 3 à 5 %. C'est vraiment sur la passation en régie, mais c'est une partie infime. Pour nous, ça portait uniquement, la pression sur les prix, elle était d'un peu plus d'1 %. En revanche, on était un peu plus marqués en dehors de France.

Ca, c'est l'aspect prix relativement amorti par l'ensemble des grands projets, des prestations forfaitaires, de l'outsourcing applicatif. En ce qui concerne l'inter-contrat, on a eu une hausse de l'inter-contrat début 2009. Mais elle a été maîtrisée à l'intérieur de l'Entreprise très fortement, et de façon satisfaisante en France. En effet, il restait des activités en croissance. On restait en croissance globale. On a réduit de façon très sensible la sous-traitance externe. C'est tombé d'environ 900 personnes au début du premier semestre 2008, si on se positionne il y a un an. On était encore environ 800 au début du premier semestre 2009. On est tombé aux environs de 600 aujourd'hui. Donc il y a une forte baisse sur cet aspect.

Nous constatons aussi une forte mutualisation des ressources disponibles entre les unités de Sopra. On a fait beaucoup d'actions transversales. Il y a un certain nombre de projets que j'ai cités. L'interchantier du conseil n'a pas donné lieu à restructuration, mais à des transferts sur des activités d'intégration de système, de type assistance à maîtrise d'ouvrage, projet de management office. Ces solutions ont permis d'une part de satisfaire les besoins d'intégration de système, et d'autre part de passer ces -20, -25 % de chiffre d'affaires en conseil sans restructuration.

On reste en croissance sur le métier central en France. En Espagne, on a fait nos restructurations. En Grande-Bretagne, c'était plus léger, ça portait essentiellement sur la sous-traitance externe. On a fait, dans un marché relativement stabilisé, l'essentiel de nos restructurations. On les a portées dans nos comptes. Au deuxième semestre, on n'a pas d'attente particulière sur ce sujet.

**Richard BEAUDOUX, Natixis Securities**

Je souhaiterais poser deux questions. Au niveau des coûts exceptionnels qu'on peut attendre sur le deuxième semestre, pourriez-vous décomposer la partie relative à BAI et Tumbleweed et la partie relative à l'Espagne. Est-ce qu'il y a encore des restructurations à attendre en Espagne ?

**Pierre PASQUIER**

La restructuration en Espagne génère des coûts exceptionnels. Pour BAI et Tumbleweed c'est l'amortissement de la partie progicielle, donc ce sera de même niveau. C'est 1,4 million sur le premier semestre, et 1,4 million sur le second semestre. Ce sera régulier. On a pris sur la partie produits 25 millions de dollars chez Tumbleweed. On aura régulièrement cette charge-là, je n'en vois pas d'autre exceptionnelle. En revanche, on a eu une dépense exceptionnelle due à la restructuration de l'Espagne au premier semestre, car on a pris des charges de licenciement exceptionnel. Cependant, on n'en attend pas au deuxième semestre.

**Richard BEAUDOUX, Natixis Securities**

Ma deuxième question, c'est sur votre politique de recrutement, notamment en offshore et nearshore. A quel effectif peut-on s'attendre à la fin de l'année ?

**Dominique ILLIEN**

Sur la partie offshore/nearshore, on est toujours à un peu plus de 10 % de l'effectif. On est à un peu plus de 1000 collaborateurs en offshore, dont la moitié est la base principale, en Inde. Si on prend l'évolution lente de la demande en France, on a des contradictions avec clients qui sont dans des restrictions de dépense. Cela réduit aussi ce qu'on peut produire en offshore pour eux. C'est contradictoire avec la montée en charge des nouveaux outsourcing applicatifs. La croissance offshore est en voie d'être réalisée. On rattrape le retard qu'on avait en Grande-Bretagne. Le redémarrage d'un certain nombre de grands contrats que l'on avait en Grande-Bretagne doit nous aider à porter notre croissance offshore au deuxième semestre.

Au sujet de la demande offshore, l'exigence des clients n'est pas uniquement sur les prix, mais aussi sur la qualité. Il y a aussi maintenant beaucoup d'effet retour, de questionnement, de vérification des expériences en matière de capacité à produire dans de bonnes conditions de qualité, et dans de bonnes combinaisons onshore/offshore. Cette situation favorise des solutions industrialisées par rapport à une demande qui était pendant un moment de pur *staffing*, par le remplacement de 100 personnes en France par le remplacement de 100 personnes en Inde. Les gens se sont rendu compte que ce n'était pas aussi simple.

## **De la salle**

Au quatrième trimestre, vous anticipez un retour de la croissance en Grande-Bretagne. Vous avez parlé du redémarrage de contrats. Quel est votre niveau de confiance pour aboutir à cette croissance ?

## **Pierre PASQUIER**

C'est l'épaisseur du trait, c'est arrêter de décroître et retrouver la croissance. Je ne sais si cela mérite un commentaire particulier. C'est la prévision que nous faisons aujourd'hui de redevenir très légèrement positifs au quatrième trimestre. C'est tout. L'année dernière, on avait eu un bon T1 et un bon T2. Cette situation permettait une comparaison. Ca commence à se stabiliser. On signe à nouveau des contrats, et on devrait normalement trouver un très léger début de croissance au T4, et en tout cas en 2010.

S'il n'y a pas de nouvelles questions, merci 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)**