

# Relations investisseurs

## Sopra Steria : présentation des résultats du premier trimestre 2020

---

**24 AVRIL 2020**

### **ORDRE DU JOUR**

<b>I. Introduction.....</b>	<b>2</b>
Vincent PARIS.....	2
<b>II. Contexte.....</b>	<b>3</b>
Vincent PARIS.....	3
<b>III. Performance financière .....</b>	<b>6</b>
Vincent PARIS.....	6
<b>IV. Questions-réponses .....</b>	<b>9</b>
Vincent PARIS.....	9
Etienne du VIGNAUX.....	9

## **I. INTRODUCTION**

**Vincent PARIS**  
Directeur général

Bonjour à toutes et à tous.

Bienvenue à ce *webcast* pour commenter la publication de notre chiffre d'affaires du 1<sup>er</sup> trimestre 2020.

J'espère tout d'abord que vous êtes tous, ainsi que vos proches, en bonne santé.

Je vous propose le déroulé suivant pour le *webcast* d'aujourd'hui :

Dans un premier temps, je partagerai avec vous notre état d'esprit et les principales décisions que nous avons prises en réaction au développement de la pandémie de Covid-19 en Europe.

Ensuite, je commenterai les chiffres publiés concernant le premier trimestre 2020 mais resterai peu précis pour l'ensemble de l'année du fait de l'environnement très incertain que nous connaissons tous. Je tenterai cependant de donner un certain éclairage en ce qui concerne le deuxième trimestre de cette année.

Enfin je répondrai avec Etienne du Vignaux (CFO) aux questions que vous aurez bien voulu nous poser par écrit *via* l'interface internet.

## II. CONTEXTE

**Vincent PARIS**  
Directeur général

### Assurer la continuité de service

Les deux premières priorités que nous nous sommes fixées sont la santé et la sécurité. C'est pourquoi nous avons basculé vers le télétravail dès le 17 mars pour l'ensemble de l'Entreprise, ce qui a été facilité par :

- un usage qui avait progressé ces dernières années ;
- un bon niveau de préparation technique et technologique ;
- des décisions managériales rapides, comme par exemple en Italie.

Cela se passe très bien. Nous avons toutes les capacités de travailler au sein du Groupe en télétravail. Dès lors, plus de 90% des collaborateurs du Groupe ont adopté ce fonctionnement. Le basculement a également été réussi en Inde, avec environ 80% de l'effectif en télétravail. C'est un fonctionnement tout à fait nominal.

Evidemment avec nos collaborateurs, il faut redoubler la communication interne dans un contexte d'isolement et renforcer l'interaction individuelle. De même, la proximité avec les clients est essentielle.

### S'adapter à la situation

Immédiatement, nous avons mis en place une gouvernance de crise fonctionnant en cycle court, depuis la mi-mars, pour gérer les différents aspects : sanitaire, opérationnel, économique et financier, communication et RH. De plus, nous avons laissé de larges responsabilités aux managers locaux, ce qui est très adapté dans un contexte comme celui-là.

Nous sommes proactifs et poussons beaucoup d'offres, notamment en Consulting mais pas uniquement, pour accompagner nos clients en période de confinement, après confinement et en période de relance. Nous sommes très actifs. Et puis vous l'avez certainement constaté, nous avons été au cœur de l'initiative « Stop Covid », cette application proposée au gouvernement pour aider après le déconfinement sur le fait que le virus ne se propage pas trop vite, voire pas du tout. Pour cette application, nous avons vraiment été au cœur de l'initiative. Nous réalisons le cœur de l'application, puisque nous réalisons ce qui est sur le mobile (le *front end*), et nous l'avons travaillé, comme vous le savez, avec quelques partenaires.

Evidemment, nous avons travaillé à l'adaptation de nos coûts, que ce soit au niveau de l'opex, du capex et de la sous-traitance. De façon classique, comme en période de crise, l'une des clés est de ne pas attendre et d'anticiper. Evidemment, nous utilisons d'éventuelles aides gouvernementales dans les pays qui le permettent - pour nous, c'est essentiellement la France, l'Allemagne et le UK - de façon responsable, limitée et ciblée. Nous utilisons ce dispositif, nous n'allons pas passer à côté, mais pas de façon massive. Nous n'en attendons pas non plus la solution à toutes les questions qui se posent aujourd'hui.

Cela, c'est pour le contexte. Je voudrais insister sur deux éléments qui me paraissent essentiels pour le profil de notre Groupe et l'état d'esprit dans lequel nous sommes.

## **S'appuyer sur un profil Groupe assez résilient**

Nous sommes sur un profil de Groupe résilient. C'est important d'insister là-dessus. On se focalise depuis une quinzaine d'années sur quelques clients majeurs. Je crois que dans une situation comme aujourd'hui, cela fait la différence. Les 100 premiers clients du Groupe sur lesquels nous focalisons nos efforts représentent plus de 50% du chiffre d'affaires du Groupe. En France, nous avons 25 clients prioritaires et le pourcentage est plutôt au-dessus des deux tiers. Cela, c'est important.

Nous avons une approche reposant sur la proximité, ce qui fait la différence, et qui mixe efficacement le local et l'*offshore*.

Volontairement, dans le choix de nos clients - et cela fait partie de notre stratégie – nous avons une proportion importante de clients du secteur public ou parapublic (environ 30% du chiffre d'affaires). Les Telco représentent 5%. Evidemment aujourd'hui, c'est un marché qui est très actif. Nous retrouvons ce profil dans chacune de nos géographies. C'est important car ces secteurs assurent une stabilité.

Je rappelle que 40% de notre activité est de nature récurrente, que ce soit le BPO où les activités récurrentes représentent 11%, l'Infrastructure Management (11%), l'Application Management (12%) ou le Software (6%). C'est important. D'ailleurs année après année, on travaille pour essayer – et on y arrive – d'améliorer ce ratio d'activité récurrente.

Nous avons un bilan solide, vous le savez. Au 31 décembre 2019, nous avons publié l'ensemble de nos éléments. Etienne répondra à vos questions, si vous en avez, sur le sujet. La dette nette financière, je le rappelle, représentait 36% des capitaux propres. La liquidité est tout à fait confortable puisqu'à la date du 24 avril, nous avons des lignes de financement confirmées de l'ordre d'1,5 milliard d'euros, dont en particulier une ligne de crédit bancaire revolving de 900 millions, qui n'a pas été tirée et qui est à échéance de juillet 2023.

Donc on rentre dans cette crise, qui va être difficile et durable, en étant vraiment costauds et avec une économie qui est saine.

Le deuxième élément sur lequel je veux insister est notre approche ; donner toujours une priorité au long terme.

## **Jouer le long terme**

Evidemment, nous nous battons toujours pour optimiser la situation de demain matin, du prochain trimestre, mais nous n'oublions pas l'essentiel : il y aura un après. On voit dans chaque crise que la façon de la gérer conditionne beaucoup la façon dont cela repart après. Ma conviction est que cette crise sera durable et lourde, qu'elle sera très compliquée, mais que dès qu'on en sortira – cela mettra quelques trimestres ou plus, personne ne peut le dire - on repartira dans le contexte d'avant de façon plus violente. Les tendances de fond qui poussent notre métier resteront les mêmes. De plus en plus, la différence se fera là-dessus. N'oublions pas que c'est la façon dont on va se comporter aujourd'hui qui conditionne notre positionnement de demain.

Je pense aux clients déjà, et à la façon dont nous adressons leurs problèmes d'investissement, d'optimisation de leurs coûts. On joue en partenaires, même si cela fait des fois un petit peu mal sur le court terme.

Avec nos collaborateurs, il n'est évidemment pas le moment d'abuser de la situation et de pousser des choses très impopulaires ou très limites. C'est aujourd'hui que nous pouvons illustrer les valeurs que nous déclinons dans nos plaquettes, tous. Nous faisons un très gros effort – d'ailleurs ce n'est pas un effort, cela fait partie de l'ADN de la Société – de pousser cela. Nous sommes convaincus que sur la durée, la motivation, même dans le confinement, fera la grosse différence. Evidemment quand cela repartira, les choses seront très différentes d'une société à l'autre.

J'inclus aussi nos sous-traitants. Ne faisons pas à nos sous-traitants ce que nous n'aimerions pas que nos clients nous fassent. Evidemment on réduit la sous-traitance. Evidemment on optimise, mais on le fait toujours avec nos valeurs, de façon à s'inscrire dans la durée. C'est très important car c'est la philosophie sur laquelle on se positionne aujourd'hui, en entrée de crise.

Une fois que j'ai dit cela, venons-en aux chiffres.

### III. PERFORMANCE FINANCIERE

Vincent PARIS  
Directeur général

#### Chiffre d'affaires du 1<sup>er</sup> trimestre 2020

Le chiffre d'affaires est en augmentation de +4,5%, à 1 140,1 M€.

L'effet périmètre a été positif de 14,3 M€ et l'effet lié aux variations de devises a été négatif de 1,5 M€, ce qui fait qu'en croissance organique on est à 3,3% sur le trimestre. Evidemment, il y a un gros contraste entre janvier, février et le début mars, qui étaient dans la lignée de l'an dernier, tout à fait dans le *trend* que nous avons annoncé de 3 à 5% de croissance organique. Puis un virage a été constaté sur la deuxième quinzaine de mars, où on estime de l'ordre de 10 M€ la perte de chiffre d'affaires liée à la crise du coronavirus. On anticipe un impact plus important sur le deuxième trimestre.

Je vais maintenant commenter la situation bloc par bloc.

#### Géographies

**En France**, la croissance organique est de 1,6% avec des contrastes importants. J'ai parlé des secteurs qui nous poussaient. C'est évidemment le cas en France. Nous avons le mieux résisté dans les secteurs de la défense, du social, le secteur public et les télécommunications.

Là où c'est plus difficile, très clairement, c'est dans l'aéronautique. Vous savez très bien que cette industrie est en crise. Airbus, qui est notre premier client – je rappelle qu'on a fait 330 millions de chiffre d'affaires avec eux l'an dernier - a annoncé la réduction d'un tiers de sa production. Ce n'est pas neutre pour nous, donc on optimise. On fait tout pour que les baisses de sous-traitance concernent plutôt nos concurrents que nous. On y travaille toujours les jours mais je ne peux pas dire que c'est totalement neutre sur notre exploitation.

Evidemment, le transport et l'industrie, de même que le commerce de détail hors l'alimentaire se trouvent également dans une situation difficile.

Nous sommes donc un peu dans ce contexte, avec des contrastes, de l'activité, des signatures. On est actifs, ce n'est pas la catastrophe mais quand même on ne peut pas dire que l'impact n'existe pas.

Par conséquent, la projection d'activité pour le T2 est en retrait significatif par rapport à la fin du mois de mars.

**Au Royaume Uni**, la croissance organique est de 1,9% avec des contrastes. Les deux *joint-ventures* se portent bien, avec une croissance moyenne de 8,5%.

Deux éléments sont à signaler en dehors de ces *joint-ventures*. Tout d'abord, l'arrêt de l'application qui délivre des visas, sur laquelle on compte beaucoup et qui marche très bien, est survenu. Evidemment, l'application va repartir mais on ne sait pas si ce sera au début du second semestre, plus tôt ou plus tard. On négocie donc les impacts. C'est un premier élément.

Sur le secteur privé, nous sommes un petit acteur comme nous le répétons souvent. Nous avons des clients, comme Easy Jet, qui sont touchés de plein fouet par la crise. Il y a donc un effritement sur cette activité.

Ces deux éléments vont impacter le chiffre d'affaires sur le deuxième trimestre.

**L'activité Autre Europe** connaît croissance organique de +8,5%, mais attention aux chiffres. L'activité est essentiellement poussée par deux éléments :

- la Scandinavie, qui a fait une très belle performance de +11,7% de croissance organique au premier trimestre ;
- l'effet des banques Sparda : nous avons une *joint-venture* Sopra Financial Technology avec ces banques, dont nous intégrons le chiffre d'affaires depuis le milieu de l'année dernière, et il y a une forte croissance d'activité par rapport au début 2019.

En-dehors de ces deux éléments, reprenez que l'ensemble des pays a été relativement stable sur la période.

Nous allons à présent passer aux Solutions.

Pour **Sopra Banking Software (SBS)**, il est important d'avoir en tête qu'on suit le plan de marche produit. Vous avez dû voir qu'on a confirmé la mise à disposition sur le marché de la version 4.7 de Cassiopae le 31 mars, conformément à ce qu'on avait dit. Je rappelle que cette version va être utilisée pour tous les clients historiques qui ont accepté d'attendre. C'est parti, on est en train de travailler avec eux. Nous continuons sur les versions suivantes, comme doit le faire un éditeur. Nous confirmons notre ambition et notre objectif de reprendre les ventes à partir du début 2021.

Sur le reste, on suit le plan de marche aussi sur la partie Sopra Banking Platform, avec l'avancée du grand programme dont je viens de parler pour les Sparda Bank, qui est vraiment très conditionnant pour le développement en Europe de tout notre core banking.

Par conséquent pour les investissements on continue, on délivre tel qu'on l'avait prévu. Evidemment, on risque d'être soumis dans un contexte comme aujourd'hui à un frein des décisions rapides, un frein sur les licences. Nous sommes prudents. Cela ne remet pas du tout en cause notre investissement car nous sommes convaincus, peut-être à la fin de cette année ou au début de l'an prochain, que le marché sera beaucoup plus actif du côté des licences.

Les **Autres solutions** ont connu une croissance organique de +0,6%, essentiellement portée par l'activité Immobilier, qui a progressé de 2%. L'activité Ressources Humaines a été à peu près stable, mais a été un peu impactée par la crise que nous connaissons.

C'était le tour de nos activités.

## Perspectives

Comme vous l'avez vu, nous avons fait une prévision globale sur le premier semestre, qui anticipe une baisse de chiffre d'affaires entre 2 et 6%. C'est une fourchette importante car nous ne voyons pas assez clairement l'activité telle qu'elle est sur le mois d'avril, sur le mois de mai, sur le mois de juin. Il faut bien être conscient que sur toutes les géographies du Groupe, même si nous sommes très bien positionnés, nous avons des épées de Damoclès au-dessus de la tête. Certains clients, même si cela n'est pas du tout anticipé, dans le contexte de crise peuvent prendre des décisions drastiques n'importe quand. Nous anticipons cela. La situation s'effrite mais elle n'est pas catastrophique. Pour autant, nous anticipons que cela puisse être bien pire au niveau de l'économie. Même au mois de juin, nous avons des incertitudes sur le marché au global, ce n'est pas lié à nous. C'est pourquoi je considère que pour le deuxième semestre, ce n'est pas raisonnable de s'avancer sur des prévisions. La situation est positive sous certains aspects, le *business* continue, mais en même temps il y a des risques existentiels ou des risques économiques lourds pesant sur chacun de nos clients, et ce sur tout notre environnement.

Cela nous fait dire qu'il n'est pas raisonnable aujourd'hui, d'annoncer une prévision qui sera trop optimiste ou trop pessimiste selon les cas. C'est pourquoi nous nous focalisons sur toutes les priorités que j'ai données. Nous essayons de voir le plus loin possible, y compris au pire parce que je crois que c'est comme cela qu'il faut manager une entreprise, mais on ne s'engage pas au-delà du premier semestre.

Voilà ce que j'avais envie de partager avec vous en termes de situation.

Je propose maintenant de laisser la parole à Olivier Psaume pour organiser le jeu des questions-réponses, si vous en avez. Nous y répondrons bien volontiers avec Etienne.

### **Olivier PSAUME**

Bonjour à tous. A ce stade nous n'avons pas reçu de questions. Je rappelle que vous avez la possibilité de poser les questions par écrit via l'interface web à laquelle il faut vous connecter. Nous allons attendre une minute ou deux.

## **IV. QUESTIONS-REPONSES**

**Vincent PARIS**  
Directeur général

**Etienne du VIGNAUX**  
Group CFO

**Emmanuel PAROT, Gilbert Dupont**

Quel est le nombre de personnes en chômage partiel ?

**Vincent PARIS**

Pour le chômage partiel, toutes les décisions ne sont pas complètement arrêtées aujourd'hui. Vous savez que nous sommes dans du prévisionnel, et que le chômage partiel se constate un ou deux mois après. C'est quelques pourcents de l'effectif, c'est faible. Cela concerne essentiellement trois pays. Nous donnerons les éléments en temps voulu mais si vous voulez, nous n'avons pas aujourd'hui une position complètement arrêtée sur l'ensemble. Nous ne le prenons pas du tout, comme la première priorité d'affectation de nos collaborateurs. Nous donnons priorité aux nouveaux projets que nous pouvons lancer, à la Recherche & Développement et à tous les sujets de transformation interne. Nous poussons les activités de Corporate Responsibility, ce qui me paraît essentiel dans cette période. Evidemment, on fait appel aussi au chômage partiel mais globalement, retenez que c'est faible, de l'ordre de quelques pourcents. On y fera quand même appel, comme je l'ai dit, de façon responsable.

**Derric MARCON, Société Générale**

Pouvez-vous me redonner le calcul du chiffre d'affaires récurrent en termes de décomposition ?

**Vincent PARIS**

11% sur BPO/BPS, 11% sur l'Infrastructure Management, 12% sur l'Application Management et 6% sur le Software.

C'est l'activité récurrente de chacune des activités.

**Laurent DAURE, Kepler Cheuvreux**

Quelle est la croissance organique sur Sparda ?

**Etienne du VIGNAUX**

La croissance organique était de l'ordre de 40% au premier trimestre 2020.

**Nelly DAVIES, Tocqueville Finance**

Quel est l'impact de la baisse d'activité sur les marges ?

**Vincent PARIS**

Tout dépend de la baisse d'activité qu'on va avoir au bout du compte.

Nous anticipons une forte baisse au cas où, et faisons tout pour que cela ne se passe pas comme ça. Nous adaptons tous nos coûts, frais et sous-traitance, nos capex et opex. Il n'y a évidemment

plus de déplacements. C'est comme cela que nous gérons l'activité. Si la décroissance s'accroît, il faudra pousser plus les baisses de coûts et l'impact sur les marges sera plus important, quoi qu'on fasse.

C'est trop tôt pour donner des éléments très précis. Evidemment, on y travaille. Qui dit baisse de notre chiffre d'affaires dit baisse de nos charges, mais nous restons en même temps sur une posture offensive et nous nous adaptons au jour le jour. Je pense que nous en dirons plus au fur et à mesure de l'année, sur l'impact exact mais c'est très lié à cette activité-là. Même si on baisse nos coûts, l'impact sur le chiffre d'affaires aura aussi un impact sur le résultat.

### **Patrice RIVIERE**

Quel est l'impact de la baisse d'activité sur Airbus au niveau du Groupe ?

### **Vincent PARIS**

Un tiers de production en moins est annoncé. L'effritement d'activité sur Airbus, aujourd'hui de l'ordre de 30%, variera dans le temps, d'un acteur à l'autre et d'un sujet à l'autre. Vous lisez dans la presse et vous voyez bien qu'ils sont en train d'optimiser l'ensemble de leurs investissements et qu'ils sont obligés de s'adapter à leur contexte, qui n'est pas simple. Globalement, c'est aussi quelque chose qu'on communiquera au fil du temps. Aujourd'hui, je dirais que la prévision de baisse est de l'ordre de -25% dans le trimestre à venir, même si cela dépend aussi des géographies.

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

Quel est la gestion des coûts en ce qui concerne les recrutements, les consultants et les autres coûts ?

### **Vincent PARIS**

Je crois que je l'ai un peu expliqué. Ce qui compte, c'est de ne pas traîner dans nos décisions, donc tout ce qui est inutile a été arrêté il y a plus d'un mois maintenant. Il n'y a plus de déplacements. Tous nos achats sont revus à la loupe, et il y en a énormément moins que d'habitude. Pour la sous-traitance, comme je l'ai expliqué, conformément aux valeurs du Groupe et pas du jour au lendemain, nous prenons des décisions et nous sommes en train de la baisser. Cela prendra un mois ou deux pour arriver à la cible. Je rappelle cependant qu'il faut aussi maintenir une capacité de production, car il y a des affaires signées. Il faut rester en même temps offensif. Nous nous adaptons au jour le jour et c'est comme cela qu'on le gère sur le terrain. Les directives Groupe ont été données. Elles seront appliquées avec la finesse du contexte local, qui est différent d'un pays à l'autre.

### **Mathieu LAVILLUNIERE, Invest Securities**

Si je calcule bien, l'indication qu'on donne pour le premier semestre implique un deuxième trimestre entre -7% et -15%. Pouvez-vous nous indiquer dans quelles zones vous anticipez les plus importants risques de recul ?

### **Etienne du VIGNAUX**

Comme Vincent l'a dit tout à l'heure, il y a un écart-type assez important entre les hypothèses au pire et au mieux, et ceci pour chacune des zones. Nous ne souhaitons donc pas aller dans ce détail aujourd'hui, mais effectivement votre calcul est correct entre -7% et -15%.

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

Le déploiement de Cassiopae 4.7 va-t-il entraîner plus de chiffre d'affaires Services en 2020 ?

**Vincent PARIS**

Non car c'était intégré dans notre plan. Nous avons prévu, pour résoudre une partie des difficultés que nous avons il y a quelque temps, d'attendre cette version qui est plus fiable, moderne et industrielle, pour reprendre le projet avec nos clients. Tout cela était évidemment anticipé dans nos prévisions. Il n'y aura donc pas d'impact.

**Nicolas DAVID, ODDO BHF**

Y a-t-il un risque de ne pas pouvoir implémenter la version 4.7 de Cassiopae chez nos clients, et donc d'avoir davantage de dépassements de coûts ?

**Vincent PARIS**

Le risque existe comme sur chacune des opérations. C'est sûr que dans ce contexte, nous sommes plutôt dans la logique de résoudre au plus vite la situation pour repartir à l'offensive. Nous investissons donc un peu plus tous les mois, mais pas dans des proportions énormes. Nous avons un peu plus de dépassements, nous passons un peu plus de temps mais je dirai presque que tout cela est intégré dans la vision que l'on a. Je répète depuis assez longtemps que sur cette partie, en 2019 et 2020 le sujet rentabilité n'était pas l'essentiel. La priorité portait plutôt sur la *roadmap* produit. Il fallait résoudre l'ensemble des difficultés clients que nous avons, pour repartir à l'offensive en 2021. C'est vraiment le plan que nous suivons. La crise n'a pas d'impact sur cette partie. Nous suivons ce que nous avons prévu, sans changement particulier.

**George WEBB, Morgan Stanley**

Pouvez-vous nous indiquer, en termes de taille, l'hypothèse que vous avez retenue concernant l'arrêt de l'activité sur UKVI ?

**Etienne du VIGNAUX**

UKVI suppose, pour fonctionner, que les gens puissent se déplacer dans les centres où sont numérisées un certain nombre de choses dans le cadre du processus d'établissement des visas. Evidemment, cela n'est pas possible en période de confinement donc nous avons un effet volume immédiat. Nous anticipons un impact négatif de l'ordre de 10 millions d'euros sur le chiffre d'affaires UK au T2. Une reprise graduelle est anticipée post sortie de confinement sur T3, pour un effet plein à partir du T4.

**Laurent DAURE, Kepler Cheuvreux**

Concernant le comportement des clients depuis la mi-mars, y a-t-il des demandes de baisses de prix et de délais de paiement ?

**Vincent PARIS**

Dans la très grande majorité, non. Je « touche du bois » car le comportement des clients sur la période à venir est essentiel. Eux-mêmes dépendent aussi du contexte. Nous avons plutôt des clients – et j'en suis très heureux – qui essaient de nous aider et qui sont constructifs. Nous faisons la même chose. A ma connaissance, nous n'avons pas eu de demandes de décalage de paiement, ou alors c'est très marginal.

**Etienne du VIGNAUX**

C'est très marginal aux bornes du Groupe et focalisé sur les compagnies aériennes.

**Laurent DAURE, Kepler Cheuvreux**

Est-il possible d'avoir un *update* sur les *overruns* de Sopra Banking Software ?

**Vincent PARIS**

Nous sommes toujours sur les mêmes types d'*overruns* que l'an dernier. Je n'ai pas le chiffre exact en tête mais nous suivons exactement notre plan de marche, qui incluait des *overruns*. Il n'y a pas de changement de contexte ou de dépassement par rapport à ce qu'on avait dit il y a trois mois. Sur cette partie, nous sommes conformes.

**Nicolas DAVID, ODDO BHF**

Concernant le Royaume-Uni, pouvez-vous nous préciser l'impact en termes de *ramp up*, du contrat avec le ministère de la Défense ?

**Etienne du VIGNAUX**

Je rappelle que ce contrat est de l'ordre de 300 millions d'euros sur sept ans, avec effectivement un *ramp up* sur l'année 2020 et une marge faible sur les trois premières années, dont 2020.

Sur T1, la contribution est tout à fait marginale puisque nous sommes dans la phase de démarrage. Sur l'ensemble de l'année, nous attendons une contribution légèrement négative en termes de marge, entre 5 et 10 millions d'euros.

**Nicolas DAVID, ODDO BHF**

Concernant la Scandinavie, pouvez-vous décrire la situation qui a permis de maintenir une croissance aussi forte au premier trimestre ? Quelle tendance attendez-vous pour le deuxième trimestre ?

**Vincent PARIS**

S'il y a un élément qu'on peut mettre en avant, c'est que globalement, nous sommes très marqués « secteur public » dans les pays nordiques, plus qu'ailleurs, de l'ordre de 80%. C'est cela qui a entraîné le gain d'affaires. Dans chacun des pays, l'activité Secteur Public a largement été maintenue. De ce fait, là où nous avons des succès cela continue, avec une croissance intéressante. Je l'ai dit au niveau du Groupe. C'est très marqué en termes de positionnement sur le public. C'est cela qu'il faut retenir.

**Antonin BAUDRY, HSBC**

Est-il possible d'avoir la décomposition de l'effet périmètre sur le chiffre d'affaires du premier trimestre ?

**Etienne du VIGNAUX**

L'effet périmètre était de 14,3 millions d'euros, comme Vincent vous l'a indiqué. Nous avons cédé l'an passé l'activité de recrutement au UK, qui compte pour -38 millions d'euros. Nous avons intégré à partir du 1er août la JV SFT avec les banques Sparda, ce qui compte pour 38 millions d'euros en positif. L'un et l'autre s'annulent. Nous avons intégré SAB au sein de Sopra Banking Software à mi-année, soit 13 millions d'euros. Nous avons également une petite activité sur HR en fin d'année, qui complète le tout pour faire 14 millions d'euros.

**Nelly DAVIES, Tocqueville Finance**

Vous avez cité Airbus et Easy Jet comme clients particulièrement affectés, y en a-t-il d'autres, pour quelle proportion de chiffre d'affaires ?

**Vincent PARIS**

C'est surtout Airbus et Easy Jet. Pour le reste des clients, il n'y a rien de majeur nécessitant d'être mis en avant ici. C'est plus de l'effritement et de la prudence en raison du fait que tout le monde subit la crise. Cela entraîne de la prudence et des projets qui peuvent s'arrêter. A ce jour, nous n'avons aucun client qui soit dans une démarche telle qu'Airbus l'a eue, et est en train de l'avoir. C'est vraiment cela qu'il faut avoir en tête. Le reste résiste, mais je ne mettrai pas un client en avant. Il y a évidemment des secteurs plus touchés mais pour l'instant, les impacts sont plutôt limités et cohérents d'un pays à un autre, avec le risque et l'opportunité que j'ai décrits tout à l'heure. C'est-à-dire qu'il y a même du psychologique en la matière, il y a des questions d'économie et de macro-économie qui seront essentielles car nous essayons de nous projeter à trois et six mois.

**Nicolas DAVID, ODDO BHF**

Dans votre prévision d'activité pour le 2ème trimestre, quelle est la part directement liée aux mesures de confinement et la part liée à la baisse de la demande ?

**Vincent PARIS**

J'associe les deux. Si vous voulez, il n'y a pas d'impact du confinement quand on est installé pour un client et que le projet se passe bien. C'est plutôt une façon de produire qui est différente. Sur la durée, c'est plus compliqué mais de mois en mois, nous sommes capables de nous réinventer et de rester efficaces.

Le gros sujet est un sujet de *business*, d'économie, de clients qui baissent leurs investissements et leur sous-traitance. Ce n'est pas lié aux mesures de confinement et à la façon de travailler ou à la marge. Certains clients ne veulent pas qu'on travaille à distance, mais nous arrivons à trouver des solutions en faisant très attention à l'aspect sanitaire. Nous pouvons tout de même aller travailler sur certains sites. Tout cela est gérable. La grosse question concerne surtout le comportement et l'économie de nos clients.

**Laurent DAURE, Kepler Cheuvreux**

Quelle est la contribution de Sparda attendue sur 2020 ? Peut-on avoir un *update* sur le déficit des fonds de pension dépendant de la baisse des marchés ?

**Etienne du VIGNAUX**

Pour Sparda, nous attendons en 2020 un chiffre d'affaires supérieur à 200 millions d'euros en termes de contribution au chiffre d'affaires. Sur les fonds de pension UK, les actifs seront évidemment affectés par la baisse des marchés. Je rappelle que la part des actifs exposés au risque actions *equity* a diminué avec la gestion des actifs, et qu'elle représente un peu moins de 20% des actifs au 31 décembre 2019. Les obligations représentent environ 20%, tandis que le reste est investi en actifs immobiliers, trésorerie, instruments de couverture.

Les actifs seront évidemment affectés, les passifs le feront aussi. Ils peuvent l'être de façon favorable en fonction de l'évolution des taux à long terme, qui ont plutôt tendance à baisser. Nous communiquerons sur le sujet à la fin S1 comme d'habitude.

**Patrice RIVIERE**

Quel est l'impact de la crise sur l'activité SODIFRANCE

**Vincent PARIS**

Il faudra leur poser la question puisqu'ils publient leurs résultats, au 23 juillet. Sur le marché de l'assurance protection sociale, on peut noter que cela résiste. Je crois qu'ils gèrent très bien la crise actuelle. Nous échangeons avec eux. Il n'y a pas de drame ou de choses qui feraient, une fois la

crise derrière nous, que nous ne retrouverions pas la même société. A ce stade, il n'y a pas d'élément particulier à signaler. Ils résistent bien sur un marché qui résiste aussi plutôt bien.

### **Jérémy QUICK, Risk.net**

Pouvez-vous redonner le poids des différents secteurs dans le chiffre d'affaires du Groupe ?

### **Etienne du VIGNAUX**

Le premier secteur du Groupe est le secteur Banque, avec 24% du chiffre d'affaires en 2019. Assez proche du secteur Banque, le poids de l'assurance est de 5%. Le secteur public « pur » représente 23% du chiffre d'affaires, tandis que le secteur Aerospace, Défense et Sécurité intérieure qui dépend beaucoup de la commande publique, représente 17% du chiffre d'affaires. Airbus est compris dans ce chiffre, évidemment. Viennent ensuite des secteurs comme l'Energy Utility (7%), Telco Medias (4 à 5%), Transport Distribution (4 à 5%). Le reste des secteurs représente 11%.

### **Patrice RIVIERE**

Dans ce contexte difficile en termes d'activité et d'opportunités, voyez-vous de nouveaux besoins qui émergent ou pourraient émerger ?

### **Vincent PARIS**

Bien sûr. Comme je l'ai dit, nous sommes très actifs au niveau du conseil à l'ensemble de nos clients. Comment faire de l'agile à distance, en étant en télétravail ? Comment maintenir la motivation et la productivité sur la durée quand on travaille en télétravail ? Il y a énormément de façon de produire qui vont changer. Toutes les entreprises, nous y compris, doivent se réinventer sur la période qui vient. J'en suis convaincu. C'est donc très propice à des changements et des transformations.

Beaucoup d'applications peuvent émerger de façon proactive. J'en ai parlé pour Stop Covid, mais il y a aussi des initiatives dans le Retail, pour éviter les queues trop importantes, de façon digitale. C'est quelque chose qu'on a gratuitement mis à disposition le temps de la crise, mais qu'on commercialisera après.

Dans le domaine du Retail, je peux citer beaucoup d'exemples d'offres que l'on peut pousser. Je crois que nous n'en sommes qu'au début. Le déconfinement sera le début de quelque chose, et non la fin. Nous serons dans une transformation longue, où les clients auront besoin de beaucoup de conseils, de proactivité. De ce point de vue, je ne suis pas inquiet sur les possibilités d'innovation, de foisonnement et de poussée des offres. D'ailleurs on signe toujours des affaires dans toutes les activités du Groupe, tous les jours. Le marché reste actif, et les tendances de fond qui poussent vers notre métier sont toujours là, et peut-être même plus que d'habitude.

### **Shubham AGARWAL, Sopra Steria**

Prévoyez-vous des licenciements ou une réduction du taux de promotions cette année ?

### **Vincent PARIS**

Sur les promotions, qui représentent la progression des compétences des collaborateurs, non bien au contraire. Nous allons promouvoir, former et mettre en avant les collaborateurs.

Sur la partie salariale évidemment, nous serons plus prudents tout au long de l'année.

Sur les plans de licenciement, c'est trop tôt pour répondre finement à cette question. Nous n'avons pas envisagé cela. Nous restons dans la continuité. Tout dépendra de l'évolution du contexte.

**Antonin BAUDRY, HSBC**

A quoi peut-on s'attendre en termes d'allongement éventuel des délais de paiement ?

**Etienne du VIGNAUX**

Comme nous l'avons dit tout à l'heure, nous ne constatons pas aujourd'hui de détérioration. Le Groupe est positionné, Vincent l'a rappelé, sur des grands clients et des grands comptes, qui sont attentifs à cela. Nous-mêmes, sommes très attentifs, vis-à-vis de nos fournisseurs, à maintenir une bonne fluidité dans les règlements. C'est très important pour la préservation des relations et du futur.

Après, vous avez en tête qu'un jour de DSO aux bornes du Groupe est de l'ordre de 10 millions d'euros d'impact sur le *cash-flow*. Nous avons beaucoup progressé ces dernières années, pour atterrir à 55 jours de DSO en fin d'année dernière. On peut sans doute s'attendre à une légère détérioration, mais aujourd'hui nous ne la constatons pas. Nous sommes évidemment très attentifs et avons renforcé le suivi du *cash* au jour le jour. Pour l'instant à quelques exceptions près, nous n'avons pas de souci concernant le rythme des encaissements. Néanmoins, certaines zones sont plus fragiles que d'autres. Je pense en particulier à la zone Afrique, dans laquelle nous sommes présents. Nous sommes très attentifs aux mesures prises dans ces zones par les gouvernements locaux, notamment en ce qui concerne les sorties de devises.

**Emmanuel PAROT, Gilbert Dupont**

Quel est le poids de la sous-traitance ? Pourrait-elle être remplacée par des effectifs Sopra Steria ?

**Vincent PARIS**

Le poids de la sous-traitance dépend des activités et des pays. Il est de l'ordre de 10 à 15% sur chacune des géographies, avec quelques nuances. Cela me paraît essentiel d'avoir ce minimum de sous-traitance, justement dans une période comme aujourd'hui, pour la souplesse de l'activité. Bien évidemment, nous remplacerons des sous-traitants par des collaborateurs Sopra Steria. C'est d'ailleurs engagé mais nous le faisons proprement, en prenant le temps. Nous essayons de ne pas mettre le couteau sous la gorge des sous-traitants avec lesquels nous arrêtons. Nous sommes dans cette logique d'optimisation, et la sous-traitance représente l'un des avantages dans la période actuelle, car nous pouvons la baisser. En revanche, nous ne voulons pas l'arrêter complètement car des sous-traitants ont une réelle expertise, qui est majeure. Je rappelle aussi qu'il aura un après. Il ne faudrait donc pas que plus personne ne veuille travailler avec nous à l'avenir. Globalement, nous le faisons de façon pragmatique et en bonne intelligence.

Il y aura une baisse significative de la sous-traitance dans les mois à venir, et nous nous adapterons réellement au business et au chiffre d'affaires pour ajuster ces décisions à la semaine.

**Derric MARCON, Société Générale**

Voyez-vous aujourd'hui des facteurs qui vous laissent penser que la baisse de marge d'exploitation en 2020 puisse être inférieure à celle de 2008-2009 ?

**Etienne du VIGNAUX**

D'abord en termes de nature, la crise actuelle est très différente de celle de 2008-2009. Pour autant aujourd'hui, nous n'en connaissons ni la durée ni la façon dont l'économie, au sens large, va s'en sortir. C'est pour cela que nous avons fait le choix de ne pas redonner de *guidance* pour cette année.

C'est tout ce qu'on peut dire à ce jour.

**Laurent DAURE, Kepler Cheuvreux**

Sur le haut de votre *guidance* de chiffre d'affaires, votre niveau de *savings* est-il suffisant pour maintenir la marge au premier semestre ?

**Etienne du VIGNAUX**

Je vous ferai la même réponse. On ne donne pas de *guidance* sur le résultat. On a donné une fourchette assez large, vous l'avez vu, sur le chiffre d'affaires. Il serait donc tout à fait imprudent, de notre part, de donner une indication sur le niveau de marge attendu au premier semestre.

**Antonin BAUDRY, HSBC**

En quoi l'environnement actuel pourrait ralentir la stratégie de montée en valeur de Sopria Steria et le recrutement de consultants métiers ?

**Vincent PARIS**

Je ne sais pas si la question est pour l'immédiat ou le moyen terme. Il est sûr qu'il n'est pas simple de recruter aujourd'hui. Les recrutements déjà anticipés et qui étaient prévus, nous les confirmons mais nous avons une approche de recrutement à l'arrêt sauf exceptions. Au contraire, je dirais que tout ce qu'on peut renforcer en montée en valeur et recrutement de hauts profils, nous le ferons dès que nous le pourrons, crise ou pas crise. C'est au contraire une façon de se différencier et d'être proactifs vis-à-vis de nos clients.

**Nicolas DAVID, ODO BHF**

Dans le contexte actuel, quel est le comportement des clients spécifiquement dans le secteur bancaire, services ou logiciels ?

**Vincent PARIS**

J'ai parlé des secteurs qui se portent bien et des secteurs qui souffrent. La banque est entre les deux. Il n'y a pas d'élément majeur à signaler. Ce n'est pas le secteur le plus actif mais ce n'est pas la sinistrose comme dans l'aéronautique.

**Derric MARCON, Société Générale**

Comment le taux d'utilisation a-t-il varié depuis le confinement ?

**Vincent PARIS**

Nous avons eu assez rapidement 1 à 2% de plus en termes de taux d'utilisation, dans le mauvais sens évidemment. Tout dépend des géographies et des activités. Il faut retenir 1 à 2% pour l'instant, avec du risque pour la suite. C'est plutôt cela que je mettrai en avant.

**Derric MARCON, Société Générale**

Quand pensez-vous avoir plus de visibilité sur ce que vos clients vont faire en matière de dépenses IT ?

**Vincent PARIS**

Il n'y a pas d'élément qui nous permettra d'y voir plus clair. Nous essayons d'anticiper tout ce qui peut se passer sur le court terme, et plutôt au pire. Nous manageons la situation chaque semaine. Savoir ce qui va se passer au deuxième semestre semble prématuré.

**Derric MARCON, Société Générale**

De combien les économies de coûts liées à la prise de congés imposés aux collaborateurs par l'employeur peuvent jouer positivement sur le résultat d'exploitation au premier semestre 2020 ?

**Vincent PARIS**

Je n'ai pas la réponse à cette question.

**Etienne du VIGNAUX**

Pour le moment, nous avons fait le choix de ne pas imposer de congés aux collaborateurs. Nous gérons les choses de manière assez souple.

**Vincent PARIS**

Nous allons certainement renforcer la prise de congés pendant l'été, de façon pragmatique et efficace pour optimiser ou éviter de dégrader. L'impact exact en revanche, je ne peux pas le quantifier.

**Olivier PSAUME**

A ce stade, nous n'avons plus de questions.

**Vincent PARIS**

Merci beaucoup de nous avoir écoutés et d'avoir posé beaucoup de questions. Je vous souhaite une bonne continuation dans cette période un peu particulière, et vous donne rendez-vous aux prochains évènements qui concernent le Groupe.

Bonne journée à toutes et à tous, à très bientôt.