

# Relations investisseurs

## Sopra Steria : présentation des résultats semestriels 2019

---

**26 JUILLET 2019**

### **ORDRE DU JOUR**

<b>I. Ouverture</b> .....	<b>2</b>
Vincent PARIS.....	2
Directeur général.....	2
<b>II. Les faits marquants du semestre</b> .....	<b>3</b>
Vincent PARIS.....	3
Directeur général.....	3
<b>III. La situation opérationnelle au 30 juin 2019</b> .....	<b>6</b>
Vincent PARIS.....	6
Directeur général.....	6
<b>IV. Les résultats financiers du premier semestre 2019</b> .....	<b>8</b>
Étienne du VIGNAUX.....	8
CFO .....	8
<b>V. Les priorités et objectifs</b> .....	<b>10</b>
Vincent PARIS.....	10
Directeur général.....	10
<b>VI. Questions-réponses</b> .....	<b>11</b>

## **I. OUVERTURE**

**Vincent PARIS**  
Directeur général

Bonjour à toutes et à tous.

Bienvenue pour cette présentation des résultats du premier semestre 2019 de SOPRA STERIA. Je souhaite également la bienvenue à tous celles et ceux qui nous suivent à distance, car cette présentation est webcastée en direct et traduite, ce qui permettra à chacun de suivre la présentation à distance et de poser des questions, auxquelles nous répondrons en fin de présentation.

Sont présents Pierre PASQUIER, le Président de SOPRA STERIA, un certain nombre de membres du Conseil d'administration et du Comité exécutif. J'assurerai cette présentation avec Étienne du VIGNAUX, notre CFO.

(slide 3) Cette présentation s'articule principalement en quatre volets :

- Les faits marquants du semestre
- La situation opérationnelle au 30 juin 2019
- Les résultats financiers du premier semestre 2019 (présentés par Étienne du VIGNAUX)
- Les priorités et objectifs

Elle sera suivie d'une séance de questions/réponses.

## **II. LES FAITS MARQUANTS DU SEMESTRE**

### **Vincent PARIS** Directeur général

(slide 5) Il faut essentiellement en retenir quatre :

- Forte croissance de l'activité
- Performance opérationnelle en ligne avec les objectifs annuels
- Poursuite de la mise en œuvre de la stratégie de montée en valeur
- Confirmation du projet Sopra Banking Software

(slide 6) La croissance a été soutenue, avec + 7,4 % en organique, avec un deuxième trimestre (7,5 %) meilleur que le premier trimestre (7,3 %). Cette croissance confirme que le marché est porteur, tiré par les transformations digitales de tous nos grands clients. Elle prouve également que les offres et les équipes de SOPRA STERIA sont en adéquation avec leurs attentes. Cette bonne nouvelle nous permet de revoir légèrement à la hausse nos objectifs annuels de croissance.

(slide 7) La performance du premier semestre est en ligne avec les objectifs annuels. En termes de rentabilité, nous nous sommes fixé sur l'année 2019 un objectif d'amélioration par rapport à l'année 2018. Cet objectif a été atteint pour le premier semestre 2019, meilleur que le premier semestre 2018 : le résultat opérationnel d'activité est en effet passé de 6,6 % à 6,8 %. Cette amélioration est plus importante qu'imaginée en début d'année. Trois éléments expliquent cela : la croissance plus importante que prévu, l'anticipation de certaines licences sur le premier semestre et des investissements plus importants sur le deuxième semestre 2019 que sur le 1<sup>er</sup>. SOPRA STERIA est en ligne avec son objectif d'amélioration de sa profitabilité sur 2019. On peut également signaler l'amélioration de Generation Cash, le flux net de trésorerie disponible : à effet comparable, il est passé de - 77,3 millions d'euros au premier semestre 2018 à - 21,8 millions d'euros au premier semestre 2019. Sur ces 55 millions d'euros d'amélioration, 20 millions d'euros sont issus d'encaissements anticipés. Il reste néanmoins une amélioration de 35 millions d'euros par rapport au premier semestre 2018.

(slide 8) La stratégie de montée en valeur a été engagée voici plusieurs années et se poursuit semestre après semestre. Nous travaillons tous les sujets, à tous les niveaux de l'entreprise et dans chaque entité. Nos investissements portent essentiellement sur trois sujets :

- Conseil : nous devons installer une marque Conseil forte au sein du Groupe, avec davantage de valeur ajoutée, de volumes et de forces. Nous devons travailler tous les aspects simultanément pour améliorer notre image et notre reconnaissance sur le marché. Nous devons également faire monter en valeur nos compétences et nos offres au fil du temps. Nous avons travaillé sur des méthodes, notre signature et des outils communs au sein du Groupe et nous sommes sur la bonne voie
- Proximité client : Nous devons être plus proches des attentes de nos clients et verticaliser davantage nos activités, en particulier en France. Nous avons choisi en début d'année d'adopter une approche verticale sur tout le territoire français. Cette verticalisation était surtout appliquée à Paris et nous avons décidé d'être plus proches des attentes métiers et de capitaliser sur les savoir-faire au fil du temps au niveau national. C'est une des raisons de notre croissance.

- Outillage : chaque collaborateur du Groupe se verra doté au fil du temps d'outils digitaux permettant d'améliorer la productivité et de réemployer des composants. Cette démarche a été lancée et sera amplifiée au cours des prochains semestres.

Ces investissements permettent au Groupe d'améliorer sa montée en valeur. Elle est essentielle d'une part pour le positionnement actuel et futur de SOPRA STERIA chez ses clients et d'autre part pour l'amélioration de la performance que nous visons.

(slide 9) Le quatrième fait marquant est la confirmation du projet Sopra Banking Software. Ce projet est central, car nous voulons construire avec lui un différenciant très fort. Il est question du premier vertical du Groupe, celui des services financiers et dans lequel nous pouvons réellement avoir une approche internationale. Enfin, plus que dans les autres verticaux, il existe pour ce vertical une nécessité de baisse des coûts pour les clients, d'améliorer le time to market et d'aller dans le sens du produit. Il est également nécessaire d'aligner notre capacité à déployer ces assets et ces produits avec du conseil, de l'intégration et de l'infrastructure, de façon à décliner une offre de bout en bout.

Voilà ce que nous souhaitons construire sur le Core Banking, l'activité centrale de SOPRA Banking Software. Le marché englobe toutes les banques de détail, de toutes tailles (T1 à T4) en Europe, Moyen-Orient et Afrique. Dans ce contexte, nous proposons une offre digitale (DxP) commune à tous nos Core Banking : Banking platform, SAB et Amplitude. DXP se développera dans le temps afin d'ouvrir ces Core Banking vers le monde digital. Nous développons également de plus en plus une approche plateforme, dont un nombre croissant de banques souhaitent disposer afin de répondre à leurs enjeux.

(slide 10) Nous avons réalisé deux grandes avancées sur le marché du Core Banking sur le premier semestre 2019.

- L'acquisition de SAB, qui accentue notre leadership en France, permet de réaliser des synergies importantes sur les bases installées avec les offres digitales DxP. Elle permet également à SOPRA STERIA d'être offensif dans ses offres et sa géographie ;
- Le partenariat avec les Sparda-Bank en Allemagne, qui nous permet de construire une plateforme digitale pour 7 banques allemandes. Ce partenariat confirme la stratégie poursuivie par le Groupe et ouvre le marché allemand. L'objectif est d'exploiter ce Core Banking et de le transformer en y installant Sopra Banking Platform et au fil du temps d'ouvrir sur d'autres banques allemandes.

(slide 11) Par ailleurs, une activité de Sopra Banking Software est dédiée aux crédits spécialisés (leasing). Nos clients sont essentiellement des filiales de banque, mais également des filiales d'équipementiers, notamment dans le secteur automobile. Le marché est mondial et porteur. Globalement, notre offre est intéressante, car elle est unique, mais intervient aujourd'hui dans un marché fragmenté. Sopra Steria est n°1 en termes de présence et son potentiel d'évolution est important, en lien avec les rachats de Cassiopée et d'Apak qui permettent de compléter l'offre sur l'ensemble des dispositifs.

(slide 12) Les problèmes industriels que Sopra Steria a rencontrés en 2018 sont en cours de résolution. Deux plans d'action pèsent principalement sur nos comptes :

- La nécessité de créer une version software de référence (4.7) à l'état de l'art, testée, avec un configurateur de manière à la déployer simplement : le plan de route est respecté
- La conservation de nos clients qui nous ont fait confiance voici un ou deux ans, via un plan d'accompagnement mené en parallèle. Le plan de marche est suivi. Le produit déployé est très apprécié et permet de faire patienter les clients, même si la situation est parfois difficile.

Apak suit son plan de route. Les synergies ont été repoussées, dans l'attente de l'achèvement du plan d'action de stabilisation de Cassiopée. Apak suit le plan de route que nous lui avons fixé.

(slide 13) Le plan d'action industriel concernant la construction de la version de référence de Cassiopée suit son cours. L'objectif est d'en disposer en fin d'année 2019 et d'avoir achevé le développement et le test. Nous basculerons ensuite sur des sites pilotes avec quelques clients. L'objectif est de reprendre les ventes en 2020. Le sujet est de faire patienter les clients et les prospects qui souhaitent s'inscrire dans cette logique. Le produit est là encore très apprécié. La démarche est bien celle que nous avons décrite en début d'année.

Voilà ce que nous pouvions dire des quatre grands faits marquants de ce premier semestre 2019. Je vous propose à présent de réaliser un point de situation sur l'ensemble des entités du Groupe.

### **III. LA SITUATION OPERATIONNELLE AU 30 JUIN 2019**

#### **Vincent PARIS** Directeur général

(slide 15) le chiffre d'affaires de 2 207,1 millions d'euros traduit une croissance organique de 7,4 %. Le résultat opérationnel d'activité s'établit à 151 millions d'euros (soit 6,8 % du chiffre d'affaires) et le résultat net part du Groupe à 60,9 millions d'euros (en hausse de près de 60 % versus le premier semestre 2018). Le flux net de trésorerie disponible se situe à – 21,8 millions d'euros et la dette financière nette à 624,3 millions d'euros (1,6 fois l'EBITDA). Enfin, le déficit net d'impôt des fonds de pension au Royaume-Uni s'est établi à 149 millions d'euros à la fin du semestre.

(slide 16) Ce tableau figure la performance de chacun des grands pôles et en dernière ligne celle du Groupe, avec une croissance organique de 7,4 % et un résultat opérationnel d'activité de 6,8 % (versus 6,6 % au premier semestre 2018).

(slide 17) La France est solide et a connu une belle performance au premier semestre 2019. Sa croissance organique a été intéressante à 7,7 %, tirée par le Conseil (croissance à deux chiffres), par les transformations d'infrastructures (le go to cloud est central dans notre approche). Nous nous inscrivons bien dans une stratégie de montée en valeur. La marge s'est améliorée à 9,3 % et nous devons pouvoir faire mieux et nous confirmons notre ambition de réaliser au moins un point de mieux dans les années qui viennent.

(slide 18) Le Royaume-Uni a été impacté par deux éléments marquants. Nos deux joint-ventures construites avec le gouvernement anglais sont désormais installées de façon nominale et normative. C'était le cas de NHS depuis un certain temps, mais pas encore celui de SSCL. Sopra Steria est reparti en croissance et a installé une profitabilité récurrente dans ce pays. Par ailleurs, le Groupe a vendu son activité de recrutement, à faible marge et sans haute valeur ajoutée. Ces deux éléments permettent au management de se concentrer sur l'importante transformation du Groupe au Royaume-Uni envisagée depuis plusieurs semestres. Les enjeux sont importants sur le secteur public, et il est nécessaire de développer une activité importante sur le secteur privé. Nous avons lancé l'activité de Conseil depuis plus d'un an : si elle progresse, il reste encore du chemin à parcourir.

La croissance au Royaume-Uni a été importante (+ 11,4 % de croissance organique), fortement tirée par les deux joint-ventures (+ 18% de croissance organique), notamment grâce à l'effet de comparaison favorable versus 2018. Au premier semestre 2018, les deux JV avaient connu une décroissance de – 12% puis une stabilité au deuxième semestre. Les marges se sont améliorées, passant de 4,5 % au premier niveau à 6,1 % entre le premier semestre 2018 et le premier semestre 2019. Là encore, elles ont été fortement tirées par les JV. Les autres activités sont dans une logique de progrès continu semestre après semestre.

(slide 19) Le reste de l'Europe a été marqué par le fort retournement du marché en Allemagne, en particulier sur le marché bancaire. Le Groupe a été impacté par la réduction du volume de sous-traitance de ses grands clients bancaires. L'Allemagne a connu un semestre 2019 contrasté, avec une décroissance sur le marché bancaire et une forte croissance sur les autres verticaux. Au global, le groupe affiche une très légère croissance organique de 0,7 % en Allemagne et au global de 7,3 % sur les autres pays européens. Les autres pays ont bien porté la croissance, comme c'était le cas les autres semestres précédents.

La marge est légèrement inférieure à celle du premier semestre 2018, en raison des performances mitigées de l'Allemagne. L'ensemble des autres pays améliore sa situation et sa profitabilité.

(slide 20) Concernant Sopra Banking Software, l'enjeu en 2019 n'est pas d'améliorer la performance, mais de respecter les délais, de délivrer l'ensemble des plans d'action et de servir l'ensemble des objectifs décrits précédemment. L'amélioration de la profitabilité sera recherchée à partir de 2020.

(slide 21) Les autres solutions ont connu un semestre tout à fait correct, avec une croissance organique de 3,7 %, une marge en léger retrait, mais qui reste à 11,7 %. L'année 2018 avait été favorisée par le prélèvement à la source dans le contexte de Sopra HR Software. La situation est toujours favorable, avec un niveau de profitabilité tel qu'attendu en début d'année 2019. Nous continuons à renouveler nos offres et à les rendre plus digitales.

Voilà le tour d'horizon de l'activité opérationnelle de ce deuxième semestre 2019. Je vous propose à présent d'entendre Étienne du VIGNAUX sur les résultats financiers.

## **IV. LES RESULTATS FINANCIERS DU PREMIER SEMESTRE 2019**

**Étienne du VIGNAUX**  
CFO

### (slide 23) Compte de résultat consolidé du Groupe

Le Groupe a réalisé au premier semestre 2019 2,2 milliards d'euros de chiffre d'affaires, une croissance organique de 7,4 % sur le semestre et un ROA de 151 millions d'euros, soit 6,8 % du chiffre d'affaires et 20 pdb de mieux qu'au premier semestre 2018.

Les charges liées aux paiements en actions sont en diminution, comme annoncées en début d'année et s'établissent à – 4,3 millions d'euros. Je rappelle qu'en 2018, nous avons mis en œuvre pour la troisième année consécutive un plan d'actionnariat salariés, qui n'a pas été reconduit au premier semestre 2019. En base annuelle, nous attendons 9 millions d'euros de charges sur cette ligne. Les dotations aux amortissements sur incorporels affectés augmentent légèrement de 2 millions d'euros par rapport au premier semestre 2018, par l'effet des acquisitions réalisées en 2018, en particulier it-economics en Allemagne et Sword Apak en fin d'année 2018.

Le résultat courant s'établit à 133,1 millions d'euros, représentant 6 % du chiffre d'affaires, en progression de 110 pdb versus le premier semestre 2018. Les autres produits et charges opérationnelles baissent légèrement par rapport au premier semestre 2018.

Le résultat opérationnel s'établit donc à 115,3 millions d'euros, soit 5,2 % du chiffre d'affaires. Le coût de l'endettement financier net est relativement stable à 4,4 millions d'euros. Le coût de la dette brute est stable et le Groupe a continué à bénéficier ce semestre de conditions de financement favorables. A l'inverse, les produits de trésorerie ont légèrement diminué, car nous avons fait le choix depuis deux ans de rapatrier un stock de trésorerie situé historiquement en Inde dans l'optique de protéger le bilan du Groupe.

Les autres produits et charges financiers s'élèvent à 7,7 millions d'euros sur le premier semestre 2019. Cette ligne comporte un certain nombre d'éléments non cash, comme la variation de juste valeur de certains éléments ou l'actualisation des charges d'intérêts sur les provisions de retraite. S'ajoutent cette année à cette ligne des charges d'intérêt liées à la dette de location, en application de la norme IFRS 16. La charge d'impôt est équivalente à celle du premier semestre 2018, à 34,4 millions d'euros. La quote-part du résultat net des sociétés mise en équivalence reflète un tiers du résultat d'Axway, qui a publié ses comptes la veille. Le résultat net part du groupe, déduction faite des intérêts minoritaires, s'établit à 60,9 millions d'euros, soit 2,8 % du chiffre d'affaires, en progression de plus de 58 % versus le premier semestre 2018.

(slide 24) Concernant les autres produits et charges opérationnels, je citerai quelques frais liés au regroupement d'entreprises relatif à l'activité M&A conclue pour partie en début de deuxième semestre 2019. Ces charges sont essentiellement constituées de coûts de restructuration et de réorganisation, qui baissent de près de 20 % versus le premier semestre 2018. Une importante charge aux UK avait en effet pesé sur ce premier semestre 2018. Sur l'année, 30 millions d'euros sont attendus sur cette ligne.

(slide 25) Le taux d'imposition effectif du premier semestre 2019 s'établit à 33,4 %. En base annuelle, il est attendu à 35 %. On peut y voir un effet négatif de la transformation du CICE en France en baisse de charge, qui entraîne un effet en base annuelle de – 8 millions d'euros sur la charge d'impôts et de – 4 millions d'euros sur le semestre.

(slide 26) La dette en fin d'année 2018 s'établissait à 620,9 millions d'euros et elle s'établit au 30 juin 2019 à 624,3 millions d'euros, avec un effet habituel du cash flow traditionnellement négatif au premier semestre, qui s'est néanmoins amélioré et qui consomme 21,8 millions d'euros. Les autres effets opérationnels se compensent. La première application de la norme IFRS 16 impacte la dette nette à hauteur de 17 millions d'euros. Dorénavant, nous déconsolidons de la dette financière nette les contrats de leasing, qui figurent désormais sur une ligne distincte (dettes sur les biens pris en location).

(slide 27) On constate une nette amélioration sur la génération de cash, retraitée des effets de cession de créances commerciales réalisées en 2017. Elle était de - 77,3 millions d'euros au premier semestre 2018 et a diminué notamment grâce à une amélioration du BFR de 20 millions d'euros (encaissements anticipés aux UK), ce qui reste une bonne performance dans un contexte de croissance. L'EBITDA connaît également une amélioration nette, pour une trentaine de millions d'euros. Quelques décaissements sont liés aux CAPEX et aux réorganisations. L'ensemble de ces éléments permet d'obtenir un free cash flow de - 21,8 millions d'euros. Il s'agit de la meilleure performance constatée depuis 4 ans sur cet indicateur.

(slide 28) Le financement reste diversifié et la liquidité confortable. Le ratio dette nette sur capitaux propres est inférieur à 50 % au 30 juin 2019. Le montant disponible dépasse 1 milliard d'euros à cette date. La structure de la dette est diversifiée, avec : un emprunt obligataire remboursé à la mi-juillet, des crédits syndiqués, des prêts bancaires et des programmes de billets de trésorerie à court et moyen terme permettant de bénéficier d'un environnement de taux très favorable. Le 25 juin, nous avons refinancé une partie de notre dette et le 5 juillet, nous avons émis deux emprunts obligataires pour un total de 250 millions d'euros à des maturités de 7 et 8 ans et à des taux de moins de 1,75 % pour la première tranche et de 2 % pour la seconde tranche. Ces conditions sont à comparer à celle de l'emprunt figuré sur le tableau, qui a été remboursé le 12 juillet (maturité de 6 ans à un taux de 4,25 %). Nous avons divisé par deux le coût de cette dette en allongeant la maturité, ce qui est très satisfaisant.

(slide 29) Les covenants bancaires représentent 1,6 fois l'EBITDA au 30 juin 2019, en amélioration par rapport aux premiers semestres des quatre années précédentes.

(slide 30) cette planche vous précise les dates des entrées et sorties du périmètre de consolidation. L'activité de recrutement au Royaume-Uni a été cédée au 28 juin 2019 et n'apparaîtra plus dans les comptes du deuxième semestre 2019. SAB sera intégré dans le périmètre de Sopra Banking Software par intégration globale à compter du 1<sup>er</sup> juillet 2019. La captive JV avec Sparda Banken devrait être consolidée dans nos comptes par intégration globale dans le périmètre « autre Europe » au cours du troisième trimestre 2019.

Je redonne la parole à Vincent PARIS.

## V. LES PRIORITES ET OBJECTIFS

**Vincent PARIS**  
Directeur général

(slide 32) Les priorités sont les mêmes qu'en 2018 :

- Sopra Banking Software reste concentré sur l'exécution et suit une logique d'amélioration de la cohabitation entre l'ensemble des métiers au sein d'un même vertical. L'objectif est de renforcer et d'accentuer ce positionnement semestre après semestre.
- La montée en valeur est centrale pour toutes les entités et se fait de manière propre à chacune.
- La structuration du groupe doit repartir sur une logique plus offensive d'ici un ou deux ans et il travaille à mieux se structurer, avec un Corporate plus fort
- En matière de responsabilité d'entreprise, les ressources humaines sont capitales dans nos métiers et Sopra Steria se doit d'être un employeur de référence. De nombreuses initiatives ont été lancées au sein du Groupe et notamment l'enquête Great Place to Work. Ce baromètre sera suivi chaque année : il permet de s'assurer année après année que le Groupe améliore son management au quotidien. Un autre objectif est la mixité femmes/hommes, avec le lancement de nombreux plans d'action concrets sur l'année.

(slide 33) L'objectif de croissance a été revu à la hausse. L'objectif de croissance organique était compris entre 4 et 6 % sur l'année, et nous retenons un objectif annuel de croissance organique du chiffre d'affaires égal ou supérieur à 6 %. L'objectif de taux de marge opérationnelle d'activité affiche également une légère amélioration. Enfin, l'objectif du flux net de trésorerie disponible est attendu à un niveau supérieur à 150 millions d'euros.

(slide 34) Les objectifs à moyen terme sont identiques à ceux fixés en début d'année 2019 :

- Une croissance organique entre 4 et 6 % par an, avec une stratégie d'acquisition ciblée qui devrait devenir plus offensive à l'avenir ;
- Un ROA de l'ordre de 10 % ;
- Un free cash flow compris entre 5 et 7 % du chiffre d'affaires.

Je vous propose à présent de répondre à l'ensemble de vos questions.

## **VI. QUESTIONS-REPONSES**

### **Gregory RAMIREZ, Brian Garnier & Co**

Bonjour, je souhaiterais revenir sur l'acquisition de SAB. En 2018, la rentabilité de SAB n'était pas extraordinaire et je crois qu'il n'avait pas tenu ses objectifs en fin d'année. Le management avait-il mis en place des améliorations juste avant son acquisition par Sopra Steria ? Comment le Groupe envisage-t-il d'améliorer sa rentabilité ? Pouvons-nous avoir des informations sur le niveau de rentabilité attendu en 2019 voire 2020 pour SAB ?

### **Vincent PARIS**

Il est encore beaucoup trop tôt pour apporter ces précisions. Nous suivons le plan de marche que nous avons défini et nous ne sommes pas confrontés à de mauvaises surprises par rapport à ce que nous avons vu avant l'acquisition. Les chiffres sur l'année correspondent à ce qui était attendu et sont conformes aux objectifs du Groupe.

### **Nicolas DAVID, ODDO BHF**

Quels ont été les bonnes surprises par rapport à la guidance que le groupe s'était fixée pour son résultat opérationnel premier semestre 2019 ? Des déviations sont-elles apparues ? Quelle est la probabilité de bonne surprise sur l'année ?

### **Vincent PARIS**

Il s'agit d'une somme de petites variations, sans grands écarts. La croissance a amélioré le résultat opérationnel, mais nous avons surtout anticipé de bonnes nouvelles, comme un plus grand nombre de licences au premier semestre qui étaient prévues au deuxième semestre, ce qui ne change rien sur l'année. On peut également citer l'investissement sur la montée en valeur, qui sera plus important sur le deuxième semestre que sur le premier semestre 2019 par rapport aux prévisions du début d'année. Les changements restent limités au regard des perspectives définies début 2019.

### **Nicolas DAVID, ODDO BHF**

N'avez-vous pas eu de bonne surprise sur Banking Software hors licence sur la partie coûts et exécution sur le premier semestre 2019 ?

### **Vincent PARIS**

Non. Nous avons réalisé exactement ce que nous attendions. Nous suivons exactement le plan de marche, sans bonne ni mauvaise surprise, si ce n'est la concrétisation de Sparda au premier semestre.

### **Nicolas DAVID, ODDO BHF**

Sur le secteur bancaire, pourriez-vous commenter la dynamique de la demande au niveau européen, car les discours de vos concurrents sont divergents ? Certains parlent de ralentissement notamment sur le Conseil... Pourriez-vous également réaliser un focus sur l'Allemagne et votre timing de sortie « par le haut » de cette dynamique ?

### **Vincent PARIS**

Le marché allemand est particulier. Il était le plus porteur et est celui qui a le plus souffert, de manière très brutale. Cela s'est traduit plus fortement sur le secteur financier. Certaines banques ne sont probablement pas aussi fortes sur ce marché que certains de leurs concurrents européens. Elles ont sans doute plus souffert que d'autres pays et que d'autres banques concurrentes. Le marché était porteur et s'est davantage différencié aujourd'hui, avec davantage de pression sur les commodités, avec des baisses de sous-traitance. La transformation est indispensable et l'ensemble

des banques continue à y œuvrer. Nous sommes dans une période de transition et sans doute de prudence. Nous ne sentons pas de rupture forte : l'activité est moins porteuse, mais reste néanmoins porteuse. Le vertical « secteur financier » au niveau du Groupe reste en croissance.

**Emmanuel PAROT, Gilbert Dupont**

Pouvez-vous repréciser le chiffre d'affaires de la captive concernant le ramp-up d'activité sur Sparda et sa montée en puissance, avec l'implémentation des produits Sopra Banking à deux ou trois ans ?

**Vincent PARIS**

Les annexes proposent des présentations plus détaillées. Il s'agit d'une centaine de millions d'euros de chiffre d'affaires par an pour la captive et plus de 1,1 milliard d'euros sur 13 ans. Nous avons pris 51 % de cette captive et nous continuons à faire tourner le Core Banking tel qu'il était pour les 7 banques tel que c'est le cas aujourd'hui. La transformation se fera progressivement à deux niveaux : nous mettrons Sopra Banking Platform au cœur du SI, et nous transformerons le GIE, auparavant dédié à cette banque, en une plateforme offensive permettant à de nouvelles banques d'intégrer cette logique de plateforme. Le marché des banques de petite et moyenne taille en Allemagne est particulièrement important. La période de transformation devrait se dérouler sur trois ou quatre ans et devrait permettre de changement, en coopération avec ces sept banques. L'objectif est d'attirer de nouvelles banques à l'issue de la période de transformation.

**Emmanuel PAROT, Gilbert Dupont**

Le Groupe réalise une marge meilleure que prévu et une activité peut-être plus forte qu'escomptée sur l'ensemble de l'année, mais ne fait pas évoluer sa guidance sur la marge. Vous semblez davantage confiants aujourd'hui que voici quelque temps sur le potentiel ?

**Vincent PARIS**

Nous conservons le même objectif annuel. Je préfère présenter des indicateurs à mi-année un peu supérieurs à ce que nous envisageons, même si cela est lié à des anticipations. Il est encore trop tôt pour fournir d'autres éléments.

**Laurent DAURE, Kepler Chevreux**

Pouvons-nous revenir davantage dans le détail sur l'évolution des coûts de Sopra Banking. Des provisions avaient été constituées en 2018 et je pense que le développement de la nouvelle version représente un surcoût. Comment se comportera la baisse de coût entre 2019 et 2020 sur cette activité ? Nous ferons ensuite nous-mêmes nos hypothèses de chiffre d'affaires. Par ailleurs, le début d'année est plus robuste qu'attendu sur le Royaume-Uni : pouvons-nous obtenir davantage de détails sur la tendance dans le secteur privé, sur les éventuels ralentissements pressentis sur le deuxième semestre et sur le potentiel de marge de cette zone à horizon de 2 ans ?

**Vincent PARIS**

Il est encore trop tôt pour donner des objectifs clairs sur les Crédits Spécialisés pour 2020. La construction de la version de référence est la plus lourde maintenant, et nous continuerons ensuite à la faire évoluer, mais dans un niveau d'investissement moindre. Nous devons surtout servir tous les projets en cours et les clients qui nous ont fait confiance : tout cela s'améliorera au fil du temps. La partie R et D sera moins importante et la rentabilité des projets s'améliorera progressivement. Enfin, nous allons reprendre les ventes. Il est encore trop tôt pour donner un timing précis d'amélioration trimestre après trimestre.

Sur le Royaume-Uni, l'amélioration constatée sur le secteur privé se renforce trimestre après trimestre, mais le groupe reste encore un petit acteur sur ce marché. L'activité de Conseil, qui était partie de 0 voici deux ans, déploie aujourd'hui plus de 200 consultants présents sur le marché

anglais et devrait en déployer 250 à 300 en fin d'année. La diversification est un phénomène long et lent : le Groupe dispose de nouvelles équipes et reste offensif sur le sujet.

Les JV sont installées sur le secteur public et il est très difficile de donner une vision de ce que sera l'impact du Brexit. L'attentisme est de mise et nous avons peu d'activité nouvelle. Nous n'attendons pas de rupture en cas de durcissement du Brexit. En revanche, tout ce qui concerne le secteur public entrera dans une période plus calme, avant de repartir sur l'activité en lien avec l'évolution de la réglementation. Nos prévisions sont faites en toute humilité, car de nombreuses choses peuvent survenir dans ce contexte.

**Derric MARCON, Société Générale (question Web)**

Pourriez-vous chiffrer le montant des signatures chez Sopra Banking Software qui a été avancé au premier semestre ? Comment voyez-vous la répartition H1/H2 des ventes de licences sur l'année ?

**Vincent PARIS**

Environ 5 millions de chiffre d'affaires facturé ont été anticipés. Pour la répartition des ventes de licences sur l'année : il s'agit de plus de 40 % sur le premier semestre. En 2018, la répartition était au final similaire (20/80 dans les anticipations initiales).

**Derric MARCON, Société Générale (question Web)**

Sur SSCL, la croissance attendue cette année peut-elle se poursuivre en 2020 ? Un scénario de Hard Brexit peut-il mettre à risque les perspectives de croissance sur cette entité ?

**Vincent PARIS**

Qu'il y ait ou non Brexit, il est nécessaire de délivrer le service, car il s'agit d'une délégation de service public global. Le risque porte davantage sur un changement politique au Royaume-Uni. Le gouvernement pourrait souhaiter réinternaliser tout ce qui avait été externalisé. Ce risque mettrait beaucoup de temps à arriver dans nos comptes. Je doute que le Brexit, avec la vision que nous en avons aujourd'hui, ait un quelconque impact sur cela.

**Derric MARCON, Société Générale (question Web)**

Pensez-vous pouvoir maintenir votre niveau de marge d'EBIT en France malgré les investissements que vous souhaitez réaliser cette année ? Faut-il s'attendre à ce que ces investissements pèsent sur la marge d'EBIT en 2020 ou faut-il déjà s'attendre à un payback des investissements faits en 2019 ?

**Vincent PARIS**

Il est encore trop tôt pour répondre à cette question. Nous aurons un double mouvement en 2020, comme ceci est déjà le cas en 2019. Les investissements ne freineront pas, mais plus nous installerons notre marque de Conseil et une valeur ajoutée plus importante et des prix à la hausse, plus nous devrions en constater le bénéfice semestre après semestre. L'objectif est de changer de positionnement et de structure de rentabilité dans les deux ou trois ans. Si nous sommes chanceux, ce délai pourra être raccourci.

**Frédéric GENEVRIER, analyste indépendant (question web)**

Pourriez-vous donner des exemples des outillages de production susceptibles de nourrir votre ambition de marge opérationnelle supérieure à 10 % en France ? Pourriez-vous évoquer les moyens mis en œuvre pour assurer la montée en valeur et notamment ce que cet impératif modifie sur les habitudes de fonctionnement du Groupe ?

**Vincent PARIS**

Le principe de l'outillage est simple. Il s'agit d'essayer de faire bénéficier l'ensemble des projets du Groupe d'un outillage minimum permettant de produire de la même façon sur chacun des projets, de bénéficier de l'ensemble des avancées réalisées partout dans le Groupe. Il s'agira d'une amélioration régulière. Nous nous trouvons dans un monde où nous allons de plus en plus réemployer des choses faites par le passé. L'objectif est d'outiller l'ensemble de nos projets pour leur permettre de bénéficier de l'ensemble de nos savoir-faire, afin d'installer plus rapidement les plateformes et l'environnement de développement, de produire de la même manière et d'être toujours à l'état de l'art en termes de production. Nous adressons également le sujet du réemploi de ce qui est fait partout dans le Groupe. Je suis convaincu que la logique de la plateforme et des outils que nous développons permettra d'améliorer cela. Cela ne se traduit pas dans nos chiffres pour le moment. Cette démarche d'amélioration de la productivité et de professionnalisme est longue.

Concernant la deuxième question, il s'agit tout d'abord de mieux comprendre les enjeux de nos clients et d'être plus proactifs. La notion de posture remet en cause nos manières de vendre, de produire, de se comporter au quotidien. Il s'agit d'être davantage proactif, avec un excellent delivery à l'état de l'art. Nous devons davantage cibler dans la logique de vente ce qui apporte une valeur ajoutée au client, ce qui est essentiel pour lui et augmenter nos prix. C'est tout cela que nous devons construire en même temps, en augmentant évidemment nos marges au fil du temps.

Je vous remercie d'avoir suivi cette conférence et vous souhaite de bonnes vacances.