

# Présentation des résultats semestriels 2008

**Pierre PASQUIER**  
**Président-Directeur Général de Sopra Group**

Merci de votre présence à tous pour cette présentation des résultats semestriels de Sopra Group. Comme la dernière fois, je présenterai les résultats financiers d'abord, et la stratégie à la fin. Dominique Ilien fera des commentaires opérationnels en s'attachant surtout à montrer par des références – des grands contacts que nous avons signés – en quoi la stratégie que nous conduisons nous paraît bonne.

## **.I Résultats du premier semestre 2008**

### **.1 Chiffre d'affaire**

Nous avons fait un semestre de qualité, avec une croissance totale de 13,7 points, une croissance organique de 12,3 points, un S2 supérieur au T1. Il y a un jour de plus, l'effet de comparaison a été favorable. Le *trend* global de croissance est bien celui du semestre.

Dans le conseil en management, nous faisons +8,8 % environ en S2 et en T1. La France atteint 15,6 % de croissance organique. Elle représente le *core business* sur la maîtrise d'œuvre de Sopra. Elle représente 60 % de notre activité, presque les deux tiers. C'est donc une croissance très forte. Déjà forte l'année dernière, cette croissance s'est un peu accélérée.

En Europe, nous avons fait +6,6 %. C'est un *mix* d'une Espagne un peu ralentie, mais qui tangente quand même 10 points de croissance. L'Angleterre a retrouvé de la croissance. La Belgique, la Suisse, l'Italie : très légère croissance. Et Axway a réalisé 8,2 % de croissance.

### **.2 Compte de résultat**

Regardons maintenant le compte de résultat : 549,6 millions d'euros *versus* 483 millions. Les charges de personnel et le personnel extérieur, si vous faites l'addition, ont progressé de 12,7 % alors que le chiffre d'affaires a progressé de 13 points et quelques. Toutefois, c'est semestriel : nous avons bien gagné, je crois, presque 1 point. Je ne sais pas si nous sommes sur cette tendance de façon durable ; probablement. C'est l'un des postes importants sur lesquels nous travaillons. On y parvient par un *mix* de croissance organique et par des recrutements jeunes.

Les charges d'exploitation sont à 92,9 millions d'euros, les dotations aux amortissements et aux provisions sont à 8 millions d'euros. Le résultat opérationnel courant est toujours le même chez nous – nous sommes, je le crois, un peu originaux : 7,4 millions. Il n'y a pas de produits et charges exceptionnelles. L'année dernière, il y en avait pour 700 kiloeuros.

Le coût de l'endettement financier est de 4 millions d'euros. Le vrai coût d'endettement est financier. Et la charge d'impôt est redevenue normale à 11,8 millions. Au total, le résultat net

s'établit donc à 24,7 millions soit un gain de performance par rapport à l'année précédente, où nous atteignons 21,1 millions.

### **.3 Résultat opérationnel par activité**

De façon assez traditionnelle, le Conseil réalise un bon semestre avec une marge de 10,1 %. La France gagne un dixième de point avec 8,1 %. L'Europe s'améliore un petit peu, et Axway - malgré quelques millions d'euros de licences qui ont manqué en France et en Europe. Partiellement en France, on assiste à une meilleure performance que prévu, de même qu'aux Etats-Unis et en Angleterre. On obtient un résultat qui, en valeur absolue, est le même – donc bien en ligne avec nos objectifs.

### **.4 Bilan économique**

Le bilan économique : vous voyez d'un côté les écarts d'acquisition, les immobilisations corporelles, le bilan actif-passif ; et de l'autre côté, les capitaux propres et l'endettement net.

### **.5 Capitaux propres**

Comment ont bougé les capitaux propres ? Nous sommes partis de 248,8. Les dividendes font moins 19,3. Vous voyez le résultat de l'exercice part du Groupe et les levées d'option, ainsi que les charges sur les actions et les écarts de conversion, qui sont négatifs – puisqu'on les impute ici. Vous savez, la livre et le dollar ont beaucoup bougé, donc -9 millions sont à prendre en compte, ce qui fait 246.

### **.6 Variation de l'endettement net**

La variation de l'endettement net : on repart de 130. La capacité d'autofinancement avant l'endettement financier net et les impôts est de 42 millions d'euros. Là, vous avez les écarts de change qui viennent amputer un peu ce chiffre. L'impôt versé est de 10 millions d'euros. On a assisté à une progression assez forte du besoin en fonds de roulement ; c'est assez classique. Le besoin en fonds de roulement est de -12,8 millions d'euros, soit un flux net de trésorerie généré de 19 millions d'euros.

Les opérations d'investissement : tout ce qui touche aux investissements matériels, immobilisables, représente 6 millions d'euros. Les intérêts financiers versés pendant la période font 4,2. Le *free cash flow* est à 8,7. Les variations de périmètres sont de -15 millions d'euros. La principale charge sur ces variations de périmètre est l'acquisition de CIBF, société avec un produit bancaire, et une année de *earn-out* sur profits en Espagne, et quelques ajustements.

On constate une augmentation numéraire des dividendes. La variation nette de la période est de -25, ce qui fait un endettement de fin de période de 156,6.

## .7 Ratios financiers

Voilà les ratios financiers. Le résultat net par action passe de 1,84 à 2,12, semestre pour semestre. Le *gearing* s'établit à 64 % à fin juin ; il était à 67 % à fin juin de l'année dernière, et il était redescendu à 52 % en fin d'année.

## .8 Positionnement métiers et marchés

Je vais vous présenter un positionnement métier, mais j'ai repris les transparents que j'avais présentés au mois de mars, considérant que cela n'a pas changé. Ce qui est important est de voir les grands ensembles ; alors que si je fais une présentation semestrielle, vous verrez que le poids des licences – qui arrive au deuxième semestre – a tendance à changer les pourcentages. En fait, à travers ces transparents, je dis qu'au fond on a toujours ces mêmes pourcentages dans notre activité et par secteur économique.

On a un *consulting* à 11 % (7 et 4 %). L'envie est de le porter à 15 %. On a un ensemble de projets d'intégration de systèmes au forfait (14 %), *staffing* (18 %) et tierce maintenance applicative (30 %). C'est le *core business*. Ensuite, on a nos propres solutions en banque, RH, immobilier (12 %) et puis Axway Editeur (15 %).

Les verticaux non plus n'ont pas changé.

- Les banques-assurances sont à 24 et 6 %, soit 30 % au total.
- L'industrie est à 16 %. Elle a diminué parce que nous nous sommes concentrés sur des grands comptes. Ce qu'on peut dire, c'est que nous avons moins de clients et que nous sommes plus importants chez ces clients.
- Les services et utilities incluent aussi le transport, et des grands comptes comme la Poste Courrier, Air France, RATP, etc.
- Les TELCO, 13%, représentent en part de marchés, dans nos *business* à nous, 8 %.
- Reste un secteur où Sopra est très actif, le secteur public, qui est à 16 %. Nous aimerions bien le voir monter à 20 % ; je crois que nous finirons par y parvenir.
- La distribution est à 6 %.

## .9 Axway : zoom sur les revenus

Les revenus d'Axway, je les présente par géographie et par offre. Par géographie et avant l'acquisition de Tumbleweed – qui n'est pas réalisée, donc que je n'évoquerai pas – la France pèse 42 %, l'Europe hors-France 36 %, les Etats-Unis 20 %, l'Asie 2 %.

On dénombre 34 % de licences, 30 % de maintenance, 36 % de services. Voilà à peu près ce qu'était Axway et ce que restera Axway en termes de revenus.

## **.10 Evolution de l'effectif**

Quand je regarde maintenant les effectifs, nous étions à fin juin 12 110. Derrière ce chiffre se cachent énormément de recrutements et beaucoup de départs. En France, on a recruté 1 100 personnes et vu 600 personnes nous quitter. Il y a donc une progression nette de nos effectifs en France qui est significative. Le *turn-over* en France a été de 7,5 % - presque 8 % en fait – ce qui est un peu élevé. Mais pour qualifier le *turn-over*, il faudrait pouvoir différencier entre le *turn-over* qu'on subit et le *turn-over* qu'on apprécie.

Le bilan que nous faisons aujourd'hui n'est pas trop mal. Nous avons eu à peu près le *turn-over* que nous voulions. Hors de France, et en particulier en Espagne, le *turn-over* a été beaucoup plus important (autour de 20 %) et voulu, organisé par la Direction. En Inde, le *turn-over* est de 10 % - ce qui pour un semestre, en Inde, est convenable.

Voilà à peu près les éléments qui se cachent derrière les chiffres. J'ai donné tout à l'heure les chiffres relatifs à la France. Au total, je crois que 1 800 personnes ont été recrutées. Faites la différence... Sachant qu'il y a eu aussi des acquisitions externes, d'où une progression d'effectif de 500 à 600 personnes.

## **.II Commentaires et perspectives**

Je vais utiliser exactement les mêmes transparents qu'au mois de mars.

### **.1 Point sur le marché en 2008**

C'est un marché toujours croissant. Une publication récente (qui se réfère à une publication du Gardner Group) dit que c'est un marché robuste. La croissance devrait se prolonger au-delà de la décennie. C'est écrit dans les Echos en date du 19 août, avec des citations qui donnent les raisons de la croissance : cycle technologique, externalisation, concentration d'entreprises. Par contre, personne n'est prophète, pas plus Gardner Group que les autres. Toutefois, notre opinion à nous – et celle du Syntec, Jean Mounet est là qui peut en témoigner - a toujours été que nous étions sur un marché croissant (6, 8 ou 10 %, selon l'optimiste de chacun).

### **.2 Le business model de Sopra Group**

Jusqu'à présent, notre opinion se vérifie. Chaque SSII a fait ses choix, c'est certain ; les métiers ne sont pas les mêmes lorsque vous ajoutez à nos métiers traditionnels du BPO ou de l'infrastructure, vous changez de métier. Les métiers comme ceux d'éditeur se sont également durcis : ils sont de plus en plus « éditeurs », de plus en plus industriels.

Chacun d'entre nous a fait l'état des lieux en termes de métiers, d'offres, de secteurs économiques et de position géographique, et nous avons construit un *business model*. Au fond, les *business models* ne se ressemblent plus vraiment.

Je ne crois pas, pour ma part, que nous soyons à une époque de consolidation définitive. Vraiment, je n'y crois pas. J'observe l'explosion d'un certain nombre de nouvelles sociétés, de nouveaux produits, de nouveaux marchés. La consolidation est plus forte chez les éditeurs. La consolidation

existe dans les grandes sociétés – il y a plein d'exemples, mais c'est le cas depuis dix ans, et cela continue quand même. C'est un mouvement qui continue.

### **.3 Confirmation de nos choix stratégiques**

Dans nos choix, figurent – je l'ai dit et je le répète : le consulting, la maîtrise d'œuvre sous tous ses aspects. Et là, le facteur clef est de savoir si nous sommes capables de faire un *delivery* de qualité en gagnant de l'argent. Dans ces choix figurent aussi les solutions applicatives et Axway : le consulting offre des possibilités de taux, de marge entre 12 et 15 %. Nous l'avons fait assez souvent. Derrière les solutions applicatives et Axway se cache un objectif se situant entre 12 et 15 %. A l'intérieur de nos solutions applicatives, nous l'avons fait assez souvent. Derrière l'intégration de système, tout dépend énormément de votre outil de production, de la gestion des ressources humaines et du fait que vous êtes ou non un acteur de premier rang chez des clients majeurs. Si vous êtes dispersés, ce n'est pas optimal.

Dans nos secteurs verticaux, j'ai souligné et je le rappelle, nous avons envie d'accélérer sur le secteur public. Les prises de commande sont bonnes, et nous permettent de dire que la situation se présente bien sur les utilities. Sur les groupes industriels où nous sommes présents, il faut rester encore plus présent. Il faut maintenir nos positions sur le secteur financier, évidemment : etc.

Géographiquement, il faut renforcer la France. C'est le berceau, le cœur de notre activité. C'est là où nous pouvons combattre sans aucune précaution, où nous sommes aussi éligibles que n'importe lequel des plus grands. Avec des acquisitions stratégiques ou ciblées, une démarche active de partenariat. J'ai oublié de dire qu'il nous faut renforcer notre présence dans les pays européens.

Axway est une offre à l'état de l'art. L'acquisition de Tumbleweed, si elle se concrétise, mettrait Axway en situation d'avoir aux Etats-Unis d'avoir le même chiffre d'affaire qu'en Europe – peut-être pas tout à fait, mais en tout cas un chiffre d'affaire supérieur à celui que nous avons en France. L'acquisition ferait d'Axway un véritable acteur mondial.

Voilà les choix.

Avant de passer la parole à Dominique, je rappelle qu'il vous avait présenté six dossiers prioritaires l'année dernière. Nous n'allons pas revenir sur tous ces dossiers. Par contre, je lui laisse la parole pour qu'il revienne sur la stratégie industrielle et les signatures commerciales.

### **.4 Stratégie industrielle et succès commerciaux**

#### **Dominique ILLIEN**

C'est effectivement sur le domaine industriel que nous avons le plus avancé. Nous voudrions relier cela à la question de la croissance. Les signatures commerciales ont déjà été annoncées dans la presse, de façon à ce que vous compreniez en tant qu'analystes financiers le pourquoi de la croissance, de la validité du modèle.

Un rappel d'abord, sur la stratégie industrielle. Il n'est pas question de ramener la stratégie industrielle à l'*off-shore* – ce n'est pas une fin en soi, mais une composante nécessaire de l'offre. Je reviendrai sur l'ensemble des éléments qui sont faits au niveau de la démarche industrielle.

Aujourd'hui, l'effectif *off-shore* représente à peu près 10 % de l'effectif. La vision pour fin 2009 est de 15 %, et se stabilise à terme à 20 % de l'effectif, dans un modèle où nous continuons à croître sur les deux grands pays qui génèrent de l'*off-shore* – c'est-à-dire la France et le Royaume-Uni. On entend par là croissance en termes de chiffre d'affaires mais aussi en termes d'effectif local, en même temps que monte l'effectif en matière d'*off-shore*.

Un rappel aussi sur les activités éligibles en matière d'*off-shore*. Il s'agit des principaux domaines de l'intégration de système, c'est-à-dire les grands projets. Le volet *testing* est un volet très industriel, de plus en plus identifié comme un métier à part, mais aussi des cas de *staffing* – notamment lorsqu'il s'agit de développements de nature spécifique (domaine scientifique-technique : technologies embarquées, informatique près du produit). Le volet tierce maintenance applicative est un volet important, qui donne de la durée et une logique d'industrialisation. De plus en plus, il faut compter avec la R&D, qu'il s'agisse de celle des clients ou de la nôtre. Finalement, les questions d'industrialisation ne concernent pas que l'activité d'intégration de système chez nous, mais aussi les activités de solutions et produits. Je dirais même que l'industrialisation est née dans les activités de solutions et de produits, puisque la logique était là depuis longtemps, bien avant les projets d'intégration de système.

La stratégie industrielle porte aussi sur d'autres volets, très importants : ce sont les infrastructures, qui permettent d'avoir des centres de production homogènes quelle que soit la localisation. Un effort est fait en méthode, en outil ou en *process* – ce sont des dizaines de milliers de jours de formation qui sont effectués, un réinvestissement complet de mise à jour de la méthodologie, des équipes support centrales indépendamment des équipes de terrain qui sont puissamment dotées. Le tout, pour pouvoir assurer cette transformation.

Une grande actualité des changements impulsés sur 2008 – en plus de la vague régulière – a été le déploiement du concept de l'unicité du projet. Dans le cas d'un projet international avec notamment un volet *off-shore* et un volet on-shore, l'idée est d'éviter que deux sous-projets se battent l'un contre l'autre et se valident l'un contre l'autre, prenant du temps et créant de la bureaucratie interne, ou des oppositions internes. Il s'agit d'arriver à faire travailler les gens de façon linéaire sur l'ensemble de la démarche du projet. De nombreuses formations d'adaptation des méthodes et des communications, et clairement du métier de direction de projet, ont lieu dans ces cas-là.

Il faut aussi dire que toute l'application de la stratégie industrielle se concrétise aussi par des plateformes de service. C'est le cas sur les pays principaux d'intégration de système ou de développement de produit, que ce soit en France, au Royaume-Uni ou en Espagne, avec huit plateformes en France, une plateforme au Royaume-Uni consacrée principalement au *testing*, et deux plateformes en Espagne. Ce sont des plateformes qui servent le marché local uniquement. En base *off-shore*, l'Inde sert le marché français et le marché du Royaume-Uni. L'Espagne et le Maroc servent le marché français, avec de la production en langue française. En Roumanie, il y a de la R&D, et il y aura également une plateforme de R&D en Bulgarie, qui vient s'ajouter dans l'environnement Axway. Il y a une richesse importante de l'offre sur ce domaine-là.

Les lieux de développement sont nombreux, avec l'Inde pour priorité. Comme indiqué précédemment, l'offshore n'est pas une fin en soi : nous ne sommes pas un acteur indien, nous ne

vendons pas de l'offshore en tant que tel. Nous réglons ces plates-formes en fonction des besoins de nos grands clients européens, qui sont au cœur de nos métiers. Si l'on traduit les pourcentages en effectifs réels, la vision à terme est de l'ordre de 20 %.

Une des caractéristiques de Sopra est d'avoir su s'associer avec des concurrents au Royaume-Uni, en France et en Espagne sur de grands projets d'intégration de systèmes. Axway a su également le faire dans un certain nombre de projets permettant d'intégrer ses produits. Chaque fois que nos propositions comprennent un volet offshore et que des capacités offshore sont nécessaires et dépassent nos propres capacités, nous nous associons avec des acteurs indiens. Nous l'avons fait au 1<sup>er</sup> semestre avec la société indienne Mindtree - 8 000 collaborateurs - et avec Wipro, un des géants indien. Nous avons donc su trouver les moyens, les méthodes et les contacts pour s'associer avec ces concurrents, régler les projets et également délivrer ensemble.

## **.5 Pourquoi les clients nous font confiance**

Si les clients nous font confiance pour gérer une croissance très supérieure à nos concurrents et au marché au 1<sup>er</sup> semestre 2008, croissance qui a des chances de se poursuivre au 2<sup>ème</sup> semestre 2008 et en 2009, c'est en raison de notre forte proximité avec eux. Nous avons souvent été les premiers à mener avec eux des projets de TMA (tierce maintenance applicative) et des expériences d'offshore.

Nos clients savent que l'approche industrielle de Sopra ne se limite pas à un discours : c'est une réalité. Dans le cadre de très grands projets et de très grandes externalisations, nos clients appliquent des processus très rigoureux pour tester nos démarches industrielles et la crédibilité de notre offre. Notre crédibilité en termes de démarche industrielle et offshore s'appuie en effet sur plusieurs années de service dans ce domaine. Enfin, notre niveau de qualité est prouvé, malgré la distance créée par la complexité de ces projets internationaux.

## **.6 De grands succès commerciaux témoignent de la pertinence de la stratégie**

### *.a ArcelorMittal*

Parmi les grands succès commerciaux qui ont marqué le 1<sup>er</sup> semestre 2008, il faut citer en premier le projet ArcelorMittal, dont la presse s'est fait l'écho. Ce projet représente plusieurs centaines d'hommes/année. Dans cette démarche, nous sommes associés avec l'indien Mindtree en tant que cotraitant vis-à-vis du client. Nous conservons l'accès au client. En clair, l'offshore est partagé entre Sopra et Mindtree : ce n'est pas une exclusivité de notre partenaire indien. Du côté d'ArcelorMittal, il s'agit d'un vaste projet très rigoureux d'harmonisation et d'externalisation de son développement et de sa maintenance quantitative en Europe.

Sopra a été retenu parce qu'il était un intervenant historique fort. Nous avons été les premiers à faire de la TMA, et avons mené la première expérience d'offshore avec ArcelorMittal. Notre client avait donc pu tester l'ensemble de la démarche. Confronté à d'importants concurrents indiens et à de grandes SSII américaines, nous avons remporté le contrat.

### *.b Capita (Royaume-Uni)*

Le deuxième exemple est celui de Capita, importante société de BPO basée au Royaume-Uni. Capita est très familière de l'offshore, puisqu'elle produit une bonne partie de ses services en

offshore. Son développement informatique était réalisé depuis longtemps par des acteurs indiens. D'un point de vue volumétrique, le projet concerne la refonte d'une partie des applications bancaires de Capita servant à produire des services de BPO en direction des grandes banques. Il s'étale sur plus de 18 mois. Nous n'en sommes qu'à la première phase.

Sopra a été retenu par Capita après des mois de test avec nos équipes françaises et britanniques. Matthew Trimming, ici présent, a piloté pour nos équipes du Royaume-Uni l'ensemble de nos propositions, de façon à agglomérer le meilleur de nos compétences tant au Royaume-Uni qu'en France et en Inde, pour convaincre le client. Cette phase de test a été très longue, mais nous a permis de gagner contre des acteurs indiens.

#### *.c EADS*

Nous avons déjà évoqué avec vous nos projets avec EADS et Airbus. S'agissant d'Airbus, nous travaillons au renouvellement de ses grands contrats de 3 ans, qui représentent plusieurs centaines de collaborateurs. Un volet d'offshore se développe. Dans le cadre de ces premiers renouvellements, nous sommes mis en concurrence avec des acteurs indiens et des grandes SSII de dimension mondiale. Nous avons passé avec succès l'épreuve des premiers renouvellements. De plus, nous avons remporté une autre division d'EADS, Eurocopter, à l'occasion d'une mise à niveau d'une version de SAP. Là encore, nous étions en concurrence avec des Indiens.

Le volet de testing de ces contrats de migration prend de plus en plus d'importance. Avec EADS, le testing et la capacité à mener de l'offshore dans le testing nous ont apporté la crédibilité nécessaire pour gagner. Notez que, si nous étions référencés chez EADS, nous n'étions pas directement connus chez Eurocopter.

#### *.d France Télécom (Billing Orange UK)*

Un succès plus récent concerne France Télécom, qui s'est lancé dans des opérations globales d'harmonisation et de refonte de ses applications de facturation clients. Le projet concerne le volet UK.

Là aussi, c'est un projet de longue haleine impliquant plusieurs milliers d'hommes/jour. Nous en sommes aux premiers stades, au sein de démarches beaucoup plus longues d'harmonisation.

SOPRA Group a gagné l'appel d'offres en raison de sa capacité à faire travailler ensemble des équipes basées en France, au Royaume-Uni et en offshore. Nous avons également été jugés sur notre capacité à produire tant en français qu'en anglais, et sur les compétences que nous avons accumulées avec France Télécom sur le domaine du BRM. BRM est l'outil de facturation Télécom d'Oracle, ou ex Portal. Là aussi, la consultation a eu lieu dans un contexte concurrentiel très fort, contre de grandes SSII européennes.

#### *.e SFR*

Notre projet avec SFR a regroupé 3 volets au 1<sup>er</sup> semestre.

Le premier vous avait été annoncé en début d'année : la construction du nouveau système d'offres et de service, contrat très significatif en termes de taille. C'est le contrat « Bios » très significatif en termes de taille.

Le deuxième, le projet Orient, s'est concrétisé à la fin du 1<sup>er</sup> semestre, avec une tierce maintenance applicative, qui est le projet « Orion ». Il s'agit là encore d'un projet de taille significative, dans le cadre d'une démarche d'harmonisation et de rationalisation de la part du client SFR, sachant qu'il disposait de plusieurs fournisseurs dans ce domaine. Nous avons eu de nombreux échanges afin de déterminer si l'offshore était une solution ou si nous devons au contraire travailler en province française en minimisant les coûts de migration. Nous avons conclu avec notre client que la solution la plus favorable était de travailler en province française. Le projet a été mené en grande partie par Christophe de Tapol, ici présent, qui dirige les activités télécoms chez Sopra.

Nous étions là encore en concurrence avec les grandes SSII européennes.

Enfin, le troisième volet, dit de sourcing, est actuellement en cours. Nous communiquerons à son sujet au 2<sup>ème</sup> semestre. Il correspond à la suite de la démarche de rationalisation de SFR.

Ces succès commerciaux alimentent donc la croissance de Sopra Group et nous permettent, sur le volet d'intégration de systèmes qui représente 62 % de notre chiffre d'affaires, de nous positionner en tant que leader du marché. Nous le faisons par un volet industriel très poussé, par une adaptation très forte aux besoins, par du near shore ou de l'offshore chaque fois que nécessaire. Je rappelle toutefois que notre valeur ajoutée se situe plus dans l'industrialisation que dans l'offshore.

Nous pourrions évoquer avec vous une série d'autres succès, concernant des contrats plus petits, comme des refontes ERP chez Thales, chez La Poste Courrier ou dans une division de Total. Nous pourrions vous parler d'autres grands contrats de TMA, notamment dans l'assurance et la banque - BNP notamment. Ces succès confortent notre stratégie industrielle et nous continuons d'investir significativement dans ce domaine.

### **.III Conclusion**

#### **Pierre PASQUIER**

Quel projet pour SOPRA ? Comme nous avons essayé de vous montrer, le savoir-faire, la connaissance des projets clients et la proximité est une formule gagnante. En effet, les industriels qui nous confient des projets vérifient sur le terrain que nous sommes capables de les mener.

#### **.1 Un projet ambitieux pour 2010**

##### *.a Doubler le chiffre d'affaires en 3 ans*

Notre ambition est de doubler le chiffre d'affaires en 3 ans, entre 1,5 et 2 milliards d'euros.

Entre 1,5 et 2 milliards, il y a un fossé qui dérange. Lors d'une interview, un jour, j'ai indiqué que, si nous faisons une acquisition, il nous faudrait la financer. Interrogé sur le mode de financement, j'ai évoqué la possibilité d'un financement par dilution, ce qui a suscité de nombreuses réactions parmi vous. On m'a demandé si j'avais perdu ma prudence habituelle ! Non, je ne l'ai pas perdue. Je pense qu'une acquisition est nécessaire pour arriver à un chiffre d'affaires de 2 milliards. Pour autant, est-ce que nous la ferions si elle entraînait une trop forte dilution ? Non. Nous ferons cette

acquisition si elle est conforme à la stratégie de Sopra, si nous en avons les moyens et si nous pouvons maintenir notre projet indépendant.

Nous avons réalisé l'an dernier plusieurs petites acquisitions. Nous travaillons actuellement au projet Tumbleweed et sommes optimistes : il devrait aboutir bientôt. A ce moment-là, nous aurons fait de mon point de vue tout ce qu'il faut pour qu'Axway mène sa vie et soit tiré par une croissance organique, avec une belle offre et un beau dispositif.

Nous conservons donc ce projet.

*.b Atteindre rapidement une marge opérationnelle de 10 %*

Nous souhaitons atteindre cet objectif de marge opérationnel de 10% coûte que coûte, le plus vite possible. Si les événements sont favorables, cela peut aller vite. Si les marchés continuent de douter, s'il y a des crises, Sopra n'échappera pas au lot commun. En tout état de cause, cet objectif est tout à fait accessible, et rapidement.

Nos autres ambitions sont les suivantes :

réussir le projet d'Axway ;

faire des acquisitions de proximité ;

rechercher une acquisition stratégique de taille importante, à condition que cela ait du sens et que cela ne compromette pas le futur de Sopra Group.

## **.2 Les perspectives pour 2008**

Les perspectives pour 2008 sont simples : ce sont les mêmes, à savoir une croissance organique supérieure à celle du marché, et une amélioration de notre marge opérationnelle.

Nous avons terminé notre présentation et sommes à votre disposition pour répondre à vos questions.

## Questions – Réponses

**Derric MARCON, Kepler**

J'ai trois questions.

Premièrement, pourriez-vous revenir sur la dynamique de croissance que vous attendez en Espagne au 2<sup>ème</sup> semestre ?

Deuxièmement, quelle a été la contribution des applications verticales à la marge opérationnelle d'ISS France au 1<sup>er</sup> semestre ?

Concernant troisièmement Axway, vous avez finalement réitéré l'objectif annuel, après un premier semestre peut-être un peu inférieur à vos prévisions. Qu'est-ce qui vous permet d'espérer que la tendance du 2<sup>ème</sup> semestre sera meilleure que celle du S1 ? Avez-vous des projets dans le *pipe* ?

**Pierre PASQUIER**

S'agissant de votre première question, l'économie espagnole est en difficulté. La position de Sopra n'est pas mauvaise là-bas. Sur le terrain, nous avons réussi à maintenir une croissance qui, sans égaler les taux de 15 % du marché, atteint 10 %. Nous estimons que la croissance en fin d'année diminuera un peu mais restera largement positive. Notre travail sur le terrain consiste à garder nos comptes et à en conquérir de nouveaux. Trois comptes sont directement ciblés. L'un a donné son accord, les deux autres sont possibles. Le marché espagnol va diminuer, mais il faut dire que 15 % de croissance organique par an en Espagne était un peu élevé. Sopra est certainement l'une des sociétés qui résiste le mieux à la crise en Espagne. Sur l'année, nous pensons maintenir une croissance de 7 à 10%. Les 2 ou 3 points d'écart aujourd'hui sont les incertitudes habituelles de la prévision.

S'agissant de votre question sur les solutions verticales, qui sont relatives à l'immobilier, aux RH et aux banques, la contribution à la marge est inférieure à ce que nous aurions aimé. Mais nous pensons pouvoir retrouver nos amours d'antan... En effet, quelques affaires de licences n'ont pas été gagnées, ou ont été déportées. Par conséquent, nous restons confiants quant à l'analyse du taux de rentabilité France de 8% versus 8,1%.

S'agissant enfin de notre optimisme à propos d'Axway, je dirai tout d'abord que la vie d'Axway n'est pas un long fleuve tranquille. Chaque 6 mois doit reproduire une série de licences. En l'espèce, il nous a manqué 1 ou 2 millions d'euros de licence. Cependant, l'une a été acquise, mais il n'est pas possible de la reconnaître avant le mois d'octobre. L'autre est toujours challengée. Cela reste de l'ordre de l'épaisseur du trait. Je n'ai pas d'élément particulier permettant de prédire si le 2<sup>ème</sup> semestre sera meilleur ou moins bon. Comme toujours, le 2<sup>ème</sup> semestre est important pour les licences. Comme toujours, des décisions d'investissement peuvent se prendre ou être différées. En tout état de cause, Axway est fondamentalement sain. Ensuite, les vibrations trimestrielles sont délicates à analyser.

Avez-vous d'autres questions ?

### **Dov Levy – CM-CIC Securities**

Ma question porte inévitablement sur la conjoncture. Pensez-vous que les relais de croissance actuels seront suffisants pour compenser le ralentissement économique, qui est de plus en plus prégnant en Europe ?

### **Pierre PASQUIER**

Je pense que oui. Notre profession échappe généralement aux ralentissements économiques. Cela s'est vérifié assez souvent. Aujourd'hui, le ralentissement peut même être très favorable à une société comme la nôtre. Pourquoi ? Parce qu'une partie du ralentissement entraîne des décisions de suppression de coûts, donc d'externalisation. En la matière, nos atouts sont évidents : nous connaissons les entreprises, nous sommes là depuis très longtemps, les clients ont confiance, ils ne souhaitent pas prendre de risque. Ainsi, en période de ralentissement économique, nous arrivons à augmenter notre croissance.

De plus, dans un contexte de ralentissement économique, des transformations sont à faire. Or je ne crois pas que les entreprises puissent faire l'économie d'investissements dans leurs systèmes d'information. A l'ère de la mondialisation, économiser sur son système d'information n'est pas viable.

Nous n'en sommes pas encore à un ralentissement économique ultra-violent avec une récession, qui conduit tout le monde à tout stopper. Jusqu'à présent, notre profession n'a pas vu ce ralentissement économique se traduire par une régression. L'article des *Echos* citait d'ailleurs abondamment le Gartner Group, selon lequel les moteurs de croissance étaient encore très puissants. La dernière déclaration indiquait que « c'est finalement un cyclique qui se prolongera au-delà de la décennie ». Est-ce que l'on peut encore parler de cyclique quand il dure 10 ou 15 ans ? C'est plutôt une énorme époque de transformation.

Si l'ensemble du monde occidental entre en récession, alors nous ferons comme tout le monde.

### **Dov Levy – CM-CIC Securities**

S'agissant de la consolidation du secteur, vous n'avez pas perçu d'accélération.

### **Pierre PASQUIER**

La consolidation existe, comme le prouvent les grosses opérations comme HP-EDS ou encore Logica-Unilog. Dans le même temps, le monde de l'édition comporte trois ou quatre énormes acteurs tels qu'IBM ou Oracle qui cherchent à acheter, ce qui d'ailleurs pousse les prix à la hausse. Parallèlement, des sociétés moins connues se développent. La proximité ne s'est jamais aussi bien portée au travers d'activités comme Alten, Devoteam, Sogeti, etc. Le *business consulting* de proximité se porte bien également.

La stratégie de Sopra consiste donc à toujours ré-hausser la qualité, à développer la proximité, ainsi que ce qu'il faut d'*offshore* pour que les clients nous fassent confiance. Certains des contrats présentés à l'instant ont été gagnés sur ces enjeux. Tous les clients qui ont visité nos locaux de Noida en sont revenus impressionnés. Lorsque nous les emmenons visiter nos locaux de Madrid, je vous assure que c'est du sérieux. Il s'agit d'un véritable site industriel et les clients étudient les projets un par un.

### **Sébastien FAIJEAN- Midcaps**

Quels leviers comptez-vous actionner pour atteindre votre objectif de marge opérationnelle de 10 % ? Dans des conditions économiques comparables à celles du premier semestre, à combien estimez-vous votre future marge opérationnelle ?

### **Pierre PASQUIER**

Nous devons être prudents en matière d'estimations. Quels leviers ? La poursuite très régulière de l'industrialisation du travail en matière RH et le succès sur des offres à forte valeur ajoutée, sur lesquelles les effets de marge sont importants (le Consulting, nos propres offres, Axway). Toute société de service compte un secteur qui se développe moins bien que les autres, soit pour des raisons historiques, soit parce que le manager n'a pas été performant (même si on ne le dit pas trop). Pour notre part, année après année, nous avons, dans chaque secteur, modifié et réparé ce qui devait l'être, ce qui toutefois ne signifie pas que nous avons systématiquement changé le management. Mais des possibilités d'amélioration significatives demeurent.

Ensuite, il est important de ne pas réfléchir qu'à très court terme. C'est pourquoi nous déployons d'énormes efforts en R&D. Si nous voulions absolument atteindre une marge de 9,5 %, nous pourrions facilement y parvenir en réduisant nos efforts en R&D. Il faut cependant arbitrer entre la production des résultats, la tendance lourde et le long terme.

### **Sébastien FAIJEAN- Midcaps**

Quels sont les taux d'utilisation de la partie Consulting ?

### **Pierre PASQUIER**

Ils sont excellents. Pour nous, le problème ne se situe pas au niveau des taux d'utilisation mais du recrutement.

### **Sébastien FAIJEAN- Midcaps**

En la matière, quels sont vos objectifs pour le deuxième semestre ?

**Pierre PASQUIER**

Nous recrutons essentiellement des juniors. Notre pyramide de compétences doit chaque année être rebâtie grâce aux juniors. Tout comme nous, les ingénieurs vieillissent d'un an chaque année et l'on obtient un bon chef de projet qu'au bout de six ou sept ans.

Lorsque vous devez recruter des experts ou des leaders dans telle ou telle technologie, deux difficultés se posent à vous : il faut les trouver mais également les garder. Il est difficile de les trouver parce qu'ils n'ont pas envie de quitter leur poste actuel. En outre, une fois recrutés, il faut qu'ils apprécient l'Entreprise, ses valeurs et son mode de fonctionnement.

Malgré ces difficultés, dans la démarche de *business consulting* que nous avons mise en place, nous avons connu de beaux succès. Pour assurer l'avenir, la démarche idéale consiste à développer la promotion interne, à trouver les spécialistes de demain parmi les presque spécialistes d'aujourd'hui. Il est évident que les aspects relations humaines et RH sont essentiels pour l'avenir. On ne peut remplacer une équipe par une autre sans conséquences. Nous ne jouons pas au Monopoly.

**Sébastien FAIJEAN- Midcaps**

Vos effectifs ont cru de 500 personnes durant le premier semestre de l'année 2008. A combien s'élèveront les effectifs du Groupe en fin d'année, suite à des acquisitions par exemple ?

**Pierre PASQUIER**

Je n'ai pas d'acquisitions en vue dans l'immédiat. Nous aurons sans doute une faible progression, de 200 ou 300 entrées. En septembre, les entrées sont traditionnellement nombreuses. C'est la période des sorties d'école et des fins de stage.

**Brice THEBAUD, AUREL LEVEN SECURITIES**

Pouvez-vous nous présenter un point sur la situation de Sopra au Royaume-Uni, en distinguant les évolutions attendues dans les secteurs public et privé ? Par ailleurs, quelle aurait été, en France, votre marge en ISS si les applications avaient correspondu à vos attentes ?

**Pierre PASQUIER**

Je ne sais pas.

**Brice THEBAUD, AUREL LEVEN SECURITIES**

De plus, comment envisagez-vous d'atteindre vos objectifs de chiffre d'affaires de 15 % dans le Conseil et de 20 % dans le secteur public ? Enfin, pouvez-vous communiquer sur vos principaux clients et l'évolution de votre chiffre d'affaires avec eux ?

**Pierre PASQUIER**

Vos questions sont nombreuses et il ne m'est pas possible de répondre à toutes. En ce qui concerne le Royaume-Uni, je laisse la parole à Dominique.

**Dominique ILIEN**

Au Royaume-Uni, c'est avant tout le secteur public qui a contribué à la croissance du premier semestre 2008. Nous avons notamment connu un net ralentissement sur le marché de la petite clientèle privée. La grande clientèle privée demeure quant à elle productrice de gros contrats, ce qui nous permettra d'assurer une bonne continuité de la croissance au deuxième semestre.

Ainsi, sur l'ensemble de l'année, la croissance sera satisfaisante. Notre croissance interne sera nettement supérieure à celle des grands acteurs de ce marché. Le marché du Royaume-Uni est estimé à 2 ou 3 % et nous atteindrons, sur l'ensemble de l'année, environ 8 %.

**Pierre PASQUIER**

La seconde question portait sur ce qu'aurait été notre marge opérationnelle si nous n'avions pas été un peu défaillants. Je ne peux pas vous répondre. En effet, on est toujours un peu défaillant dans certains domaines. Je peux simplement dire qu'en termes de marge, les solutions applicatives n'ont pas été au rendez-vous et qu'elles pourront l'être bientôt. Il suffit de quelques belles affaires déportées ou ratées, de deux ou trois millions d'euros, pour faire chuter la marge.

Une autre de vos questions portait sur nos grands clients.

**Dominique ILIEN**

Les dix premiers comptes de Sopra, que nous suivons de manière spécifique, représentent plus de 30 % du chiffre d'affaires. Les deux premiers atteignent des chiffres d'affaires supérieurs à 50 millions d'euros. Sur chacun de ces comptes, la croissance est positive. Elle est toutefois plus ou moins rapide selon les comptes et les secteurs.

La dynamique des grands clients est donc réelle, de manière historique d'ailleurs. Elle a en outre été relancée à la fin de l'année 2007 et au début de l'année 2008. Elle fonctionne de manière très efficace et correspond bien à l'ensemble de notre stratégie. En effet, après l'industrialisation, le deuxième volet de notre stratégie porte sur l'offre, les partenariats et les grands comptes. Les chiffres d'affaires constatés sont la concrétisation de cette stratégie. De même, les grandes signatures répondent à cette orientation vers l'industrialisation et les grands comptes.

**Pierre PASQUIER**

Il me semble que l'une de vos questions demeure encore en suspens.

**Brice THEBAUD, AUREL LEVEN SECURITIES**

Comment et selon quel *timing* comptez-vous atteindre vos objectifs de chiffre d'affaires de 15 % dans le Conseil et de 20 % dans le secteur public ?

**Pierre PASQUIER**

Le plus vite possible. Avez-vous d'autres questions ?

**Sébastien THEVOUX-CHABUEL – ODDO & CIE**

Vos investissements dans l'industrialisation et la constitution de ressources *offshore* ont été conséquents. Pouvez-vous les chiffrer ? J'ai cru comprendre que ces dépenses avaient pesé sur la marge en France. S'agit-il de 400 000, 500 000 euros ou plus ?

**Pierre PASQUIER**

Bien plus ! Pour permettre l'industrialisation, nous entretenons au niveau central une Direction de la Qualité et des Offres qui rassemble 40 ou 50 ingénieurs. Si je voulais affecter ces personnes à des projets, du fait de leurs compétences, ils seraient immédiatement facturés. Mais où irai-je ensuite ? L'industrialisation ne représente pas une mince question. Vous ne pouvez développer des grands projets sans avoir travaillé en profondeur sur les méthodes, les outils, les *process* et la formation. Nous disposons d'équipes puissantes que nous avons même renforcées.

Bien sûr, nous tenons tous le même langage. Je ne peux donc pas faire la différence par le langage. Néanmoins, c'est le travail effectué par les équipes centrales qui depuis trois ans, nous a permis d'améliorer notre marge chaque année : des équipes centrales composées d'ingénieurs qui auparavant dirigeaient des projets, faisaient du *consulting*, etc. Il ne s'agit pas de débutants. Ils ne perçoivent donc pas des salaires de débutants. Ils ont au minimum huit à dix années d'expérience. L'un d'entre eux a même passé toute sa vie chez Sopra. Cet investissement est donc conséquent.

L'investissement matériel est également lourd. Cette année, nous avons inscrit au budget et dépensé des sommes relativement importantes en outils. Nous avons d'ailleurs acheté à HP un outillage complet de développement pour des projets au forfait et de la TMA. Nous avons mis en place des infrastructures de communication qui permettent de travailler sur le même projet depuis tous les coins du monde. Il s'agit donc d'un lourd investissement.

Vous fournir un chiffre n'aurait cependant pas beaucoup de sens. Nous avons peut-être investi 10 millions d'euros, mais je ne pouvais pas en faire l'économie. Sinon, demain, ma marge chutera.

**Sébastien THEVOUX-CHABUEL – ODDO & CIE**

S'agissant des opérations stratégiques qui vous permettraient d'arriver plus rapidement à un chiffre d'affaires de 2 milliards d'euros, combien de dossiers seraient nécessaires ? Entre un et cinq, entre un et trois ? N'y-a-t-il qu'un seul dossier ?

**Pierre PASQUIER**

Non, non, on ne peut pas le quantifier. La vérité est qu'il existe beaucoup de dossiers et qu'en même temps, il n'en existe pas. Nous avons passé l'année à essayer de digérer les évolutions de l'année dernière, et beaucoup Tumbleweed. Après, beaucoup de dossiers viennent à nous. Après-demain, nous annoncerons dans la presse l'arrivée d'un Responsable Stratégie du Groupe, mais nous ne nous sommes pas préoccupés à ce jour d'étudier des dossiers. Ce sujet prendra toute son importance en fin d'année 2008 et durant l'année 2009.

**Sébastien THEVOUX-CHABUEL – ODDO & CIE**

En matière de croissance organique, pensez-vous bénéficier d'un effet prix positif sur l'ensemble de vos activités ou bien s'agira-t-il essentiellement d'une croissance en volume ?

**Pierre PASQUIER**

Que puis-je répondre ?

**Dominique ILIEN**

Nous constatons un effet légèrement positif sur la croissance des prix unitaires mais en termes de pourcentage du chiffre d'affaires, la part réellement liée aux jours/hommes va en s'amenuisant. Ainsi, sur les grands contrats, il s'agit bien plus de prix unité/offre, de catalogues de services, etc. : ce sont des notions qui se détachent complètement du prix des jours/hommes.

Ainsi, la contribution de l'effet prix à la croissance de l'année 2008 sera faible, comme en 2009 d'ailleurs.

**Pierre PASQUIER**

L'effet prix est étroitement lié aux *process* d'industrialisation.

**Sébastien THEVOUX-CHABUEL – ODDO & CIE**

Ne pensez-vous pas qu'il existe un risque inhérent au fait de renforcer ses parts de marché auprès de quelques grands comptes seulement ?

**Pierre PASQUIER**

Pourquoi ? Non, au contraire. Nous sommes comme tous nos concurrents : si vous n'avez pas de grands comptes, vous n'existez pas.

**Dominique ILIEN**

Comme je l'ai dit tout à l'heure, aucun grand compte ne dépasse 5 % du chiffre d'affaires. Nous ne sommes pas dans un état de dépendance à l'égard d'un unique grand compte.

**Pierre PASQUIER**

Depuis quelques années, nous modélisons les pertes à enregistrer en cas de défaillance d'un grand compte. Il y a quelques années, lorsque HP a annulé son projet qui représentait, pour nous, 100 à 150 personnes, nous avons su gérer la situation sans licenciements.

Pour conserver des marges de manœuvre dans ce *business*, il faut absolument dégager de la croissance organique. J'ai d'ailleurs quelques doutes sur le devenir d'une activité sans croissance organique, et donc sans croissance d'effectifs en France. Je n'arrive pas à y croire. Je ne comprends pas comment on peut tenir les salaires. Chaque fois que nous avons dégagé de la croissance organique, nous avons pu faire bouger nos pions. Sans croissance organique, c'est difficilement envisageable. Nous l'avons vécu en 2003-2004. Vous ne pouvez pas bloquer les salaires si facilement, surtout en période d'inflation.

Pour moi, pour nous tous ici d'ailleurs, la proximité est donc extrêmement importante. Or même si les systèmes sont tous établis et durables, en proximité, il y aura toujours besoin de conseils, d'adaptations et de mises en place. C'est pourquoi seul un *mix* d'offres peut y répondre.

Si vous n'avez plus de questions, je vous remercie de votre présence. Comme d'habitude, vous êtes invités au cocktail qui se trouve derrière vous.