

# Présentation des résultats semestriels 2012

---

## 2 AOUT 2012

**Pierre PASQUIER**

[Page 3]

Nous allons faire la présentation des résultats de Sopra Group, Pascal et moi. Je vais prendre la première partie, c'est la présentation des chiffres et je reviendrai sur la stratégie. De façon classique, les chiffres-clés, des informations sur la période et la stratégie.

### I. Chiffres clés

**Pierre PASQUIER**

[Page 4]

Les chiffres clés, c'est une croissance totale de 11 %, organique de 1 %, une marge opérationnelle d'activité de 8,1%. Le premier trimestre a vu une belle croissance organique, le deuxième -2 %. Je vais faire le commentaire habituel : il y a deux jours de moins, mais également pour Sopra Group, nous avons eu il y a un an un fort enregistrement de licences au deuxième trimestre – que nous n'avons pas retrouvé cette année.

[Page 5]

Quand on regarde le compte de résultats, donc 47,6M€, 8,1%, même niveau que 2011. On passe du résultat opérationnel d'activité au résultat opérationnel courant et on passe à 7,7%. Entre les deux se logent des charges pour actions gratuites et stock-options, qui resteront là pendant encore un an et demi, puis après disparaîtront, et puis des amortissements de produits qui eux vont rester durablement.

On passe ensuite du résultat opérationnel courant au résultat opérationnel et là où l'année dernière cela remontait à 10,2% – c'était une bonne année puisqu'on constatait la plus-value sur les actions d'Axway – cette année au contraire, on enregistre beaucoup de charges qui tiennent aux acquisitions du premier semestre – donc des charges externes et puis quelques coûts de restructuration. Cela donne un résultat de 38,4M€.

Le résultat net part du groupe prend en compte le résultat financier et l'impôt, principalement.

[Page 6]

Quand on le regarde par pays, le Royaume-Uni, où nous avons fait des acquisitions, la marge remonte à 8,2%, pour un chiffre d'affaires de 47,5M€, légèrement décroissant à - 2,7 %. Nous attendons une croissance sur l'année.

L'Espagne, ça se tient. C'est croissant. Un très léger effritement des marges, mais le fait d'être croissant en Espagne, on considère que c'est une belle performance.

L'Italie est également croissante, avec une marge un peu plus basse. Le Benelux n'a jamais été bon, mais là on considère que c'est un progrès d'être revenus à *break even*. La Suisse est bonne. Au total l'Europe, on a une progression de 3,9 % à 5,8 %, alors que la France s'effrite un peu, de 9 % à 8,6 %. Au total donc, les 8,1%.

[Page 7]

D'autres chiffres. Les écarts d'acquisitions 313 millions d'euros, versus 190M€. Ce sont les acquisitions récentes. Les titres en participation, ce sont les 26,4 % ou les 26,5 % de titres Axway que détient Sopra Group (comptes clients). Des capitaux propres qui s'établissent à 273,4 millions d'euros, un endettement financier de 281,3M€, pour une dette nette bancaire de 215,5M€. Je reviendrai dessus, je peux donner l'explication. Nous avons payé les dividendes fin juin. Quand on compare à l'année dernière, on payait plutôt au mois de juillet. On a, dans cette dette, une dette à deux ans mais elle est considéré comme une dette – donc c'est provisionné. Quant à la dette bancaire, elle n'est que de 215,5M€ sachant que nous avons également accès au fonds de participation des salariés du Groupe.

[Page 8]

Comment évoluent les capitaux propres ? Ils étaient à 273,9M€. Le compte de résultat du semestre + 20,6M€, la distribution de dividendes en numéraire avant fin juin – 22,6M€ des écarts de conversion et au fond, on se retrouve à peu près au même niveau, à 273,4M€.

[Page 9]

L'endettement de l'exercice. La capacité d'autofinancement est à peu près au même niveau, à 45,5M€. Un impôt de 29,3M€, une variation du besoin en fonds de roulement négatif de 37,9M€. Alors, cela tient à un tas de choses : la baisse de la performance de la fin de l'année dernière, cela tient à une participation exceptionnellement élevée – qui est toujours due ici. Quand on fait une simulation de ce que cela pourrait être en fin d'année, c'est beaucoup plus rassurant.

Le flux net de trésorerie est donc négatif. Les opérations d'investissement – 6,3M€, les intérêts financiers – 2,2M€ et l'incidence des variations de périmètres – 182 millions d'euros.

[Page 10]

Ensuite des dividendes, je l'ai dit. La variation nette de l'exercice est de 234,5M€ pour arriver à l'endettement de 281,3M€.

[Page 11]

La répartition du chiffre d'affaires par métiers : conseil, intégration, outsourcing applicatif. C'est très classique. L'édition à 18 %. La répartition – on a mis France, 70 %, autres pays, 30 %... Et là, cela prend en compte non seulement l'activité que nous avons traditionnellement dans chacun des

pays où on est représenté mais également le chiffre d'affaires qui se fait à l'exportation – en particulier sur les produits.

[Page 12]

Quant aux effectifs, ils ont progressé de 1 560 (1 070 hors de France). Acquisitions : Callataÿ et Wouters, filiale en Angleterre de B&D et de Tieto Enator. En France, ils ont progressé de 490 personnes, soit au total 1 560 - et là, le progrès en France est essentiellement l'arrivée de très nombreux stagiaires que nous avons traditionnellement au premier semestre et dont la plupart d'entre eux – traditionnellement aussi -, les contrats se signent et ils restent employés définitifs à partir de la fin d'année.

Un commentaire sur les secteurs. Services financiers pèse maintenant 31 %. Ce que nous avons acheté, finalement, c'est de l'édition bancaire : Delta Informatique l'année dernière, la filiale de Tieto Enator. En Angleterre c'est de la banque, Callataÿ et Wouters bien entendu c'est de la banque. Mais également l'activité de B&D, qui est du consulting en Angleterre, s'exerce principalement dans le monde financier. Ensuite, Services, Transport et Utilities, secteur public – je crois que cela est stable -, l'industrie, les grands groupes – mais là vous avez dedans notre premier client (EADS) -, Telecom / Medias, distribution.

Voilà les chiffres. Evidemment on pourra revenir dessus sur les questions, en particulier le coût d'acquisition. J'imagine que j'aurai des questions. Maintenant, je vais laisser Pascal commenter le semestre.

## II. Semestre 2012

**Pascal LEROY**

[Page 14]

Quelques éléments complémentaires par rapport aux chiffres. On va zoomer sur la France, ensuite on reviendra sur les différents pays européens. Sur la France, la croissance supérieure au marché – ce qu'on appelle le core business, c'est-à-dire le métier de l'intégration et le métier du consulting... La croissance, vous l'avez vue en France tout à l'heure globalement, mais sur ce métier du conseil d'intégration est aux alentours de 3 %. La semaine dernière, le SYNTEC a publié ses perspectives sur l'année, qui sont plutôt à – 1,5 %. On confirme qu'on a aujourd'hui une performance qui est supérieure au marché sur ce métier. Cette performance est aujourd'hui variable, selon les différents secteurs.

Je ne vais pas m'étendre plus là-dessus, vous le savez bien. Dans les secteurs financiers, on a un ralentissement de l'investissement. Cela se ressent légèrement sur notre activité, même si l'on a un embarqué qui est relativement long – mais quand même. Le comportement attentiste dans le secteur public, il n'est pas dû aux élections. Il est dû à bien avant, donc on continue d'être dans ce secteur-là. Il y a toujours de grandes opérations, puisqu'en définitive le numérique est quand même l'élément de transformation du secteur public. On ne peut pas envisager de transformation du secteur public sans mise en place de systèmes d'informations. Donc cela restera un vecteur quand même de croissance. Et puis c'est par contre soutenu sur trois grands domaines : l'activité aéronautique – donc le monde d'Airbus, d'Eurocopter, SAFRAN -, le monde utilities – c'est l'énergie – EDF, Scottish Power en Ecosse ou Gaz de France – et le monde du transport qui, en définitive - la SCNF en particulier – sont des clients qui sont pour nous extrêmement positifs, extrêmement favorables.

Donc c'est vraiment à analyser par secteurs économiques, mais tout cela crée une dynamique qui est – je le disais tout à l'heure – sur le premier semestre aux alentours de 3 % de croissance sur le core business du Groupe.

[Page 15]

Sur l'Europe, le commentaire que l'on peut faire sur l'Europe. Le Royaume-Uni d'abord. Donc le Royaume-Uni, on y reviendra : deux acquisitions et donc des intégrations en cours aujourd'hui, qui modifient fortement nos chiffres sur le Royaume-Uni puisque l'on double le volume sur le Royaume-Uni. On a une amélioration des marges sur le premier semestre de cette année, de manière très significative - ces acquisitions étant très contributives à cette amélioration de marges - et on prévoit aussi probablement d'être en croissance sur l'ensemble de l'année au Royaume-Uni.

Espagne, Italie, c'est une performance qu'il faut noter - dans un marché qui est extrêmement négatif. Ce sont deux activités qui sont en croissance, l'Espagne à 6 % et l'Italie à 13 %. Malgré cette croissance-là, on arrive à maintenir des marges - c'est-à-dire que l'on n'a pas pris des parts de marché en sacrifiant nos marges. Là aussi, c'est quelque chose qui est à noter sur la résilience de ces marchés-là. Avec la prudence nécessaire, je crois qu'on est dans des marchés où, trimestre après trimestre, on va constater les choses.

Belgique, Suisse, rien à dire de particulier. J'ai souhaité indiquer l'Allemagne, simplement pour information puisque depuis quelques mois, on va commencer à développer une activité en Allemagne. Probablement que l'on fera aux alentours de 6 millions d'euros cette année. Donc on commence une activité en Allemagne pour notre premier client, qui est le groupe EADS évidemment, qui nous incite réellement à investir et à nous développer en Allemagne.

[Page 16]

Je voudrais revenir sur 5 sujets, qui ont occupé un certain nombre de notre temps sur le premier semestre, revenir sur les acquisitions, ce que l'on va faire dans le domaine du secteur bancaire, sur le développement en Europe, sur Sopra Consulting et puis - en définitive - où on investit aujourd'hui. On investit essentiellement dans le domaine de l'innovation et de l'industrialisation.

[Page 17]

Si l'on fait un zoom sur chacune de ces activités-là... Pour rappel, on a fait 4 acquisitions, une à la fin de l'année dernière (Delta Informatique, qui est venu rejoindre le Groupe à la fin du troisième trimestre). On est dans les solutions bancaires, on est là-dessus sur des secteurs qu'on a appelés les pays émergents (Afrique, Moyen-Orient et Europe centrale essentiellement). Deuxième acquisition : la filiale britannique de Tieto, qui est une société aussi qui fait du produit bancaire dans le domaine de tout ce qui est mortgage, crédit hypothécaire en Angleterre.

Et ensuite, la filiale de Business et Decision en Angleterre, qui est plutôt dans le domaine du conseil bancaire, dans tout ce qui est mise en place des stratégies (Bâle 3, Assurance autour de Solvacy 2 par exemple). Ces deux activités-là, Tieto et Business & Decision, ces filiales-là en Angleterre, sont évidemment consolidées sur les activités du Royaume-Uni.

Plus récemment, au mois d'avril, les activités de Callataj et Wouters, qui sont dans le domaine des solutions bancaires. La société est en Belgique, même si sa zone de rayonnement est beaucoup plus large que la Belgique. Aujourd'hui, cette activité est basée en Belgique.

Donc ça fait une actualité qui a été assez fournie. Nous sommes aujourd'hui dans les phases d'intégration de ces différentes activités.

[Page 18]

Vous avez vu qu'un certain nombre d'acquisitions étaient soit d'un point de vue géographique soit d'un point de vue des solutions bancaires. On a décidé, même si l'on n'est pas vraiment sur le S1,

car c'est une création que l'on fait au 1<sup>er</sup> juillet de cette année, de regrouper toutes nos activités d'édition bancaire dans une nouvelle structure, qui est créée depuis le 1<sup>er</sup> juillet de cette année – qui s'appelle Sopra Banking Software.

[Page 19]

C'est une société juridique sur laquelle nous avons regroupé les activités qui étaient autour d'Evolan – c'est-à-dire les activités historiques de Sopra Group dans le domaine bancaire, les activités de Delta Informatique et les activités de Callataÿ et Wouters. Viendront rejoindre, probablement sur l'année 2013, les activités de Tieto dans cette structure-là.

Vous avez une idée de l'ordre de grandeur du chiffre d'affaires pro forma de cette activité : 220 millions d'euros, avec les chiffres de 2011. Evidemment, dans les prochaines communications du Groupe, on communiquera de manière précise sur cette nouvelle ligne de Sopra Banking Software.

Dernière cette création, on a une roadmap qui est en train de se structurer. C'est d'abord un modèle éditeur qui se met en place, qui structure la manière de faire de la distribution, de vendre des produits, la manière de s'afficher sur le marché au niveau marketing, définition des offres – et puis derrière évidemment la manière de produire – soit en termes de service, donc l'installation, soit de produire des produits, donc de R&D. On est en train de structurer complètement cette activité sous forme d'un éditeur. L'ensemble de ces produits seront fédérés aujourd'hui sous une marque, qui s'appelle Sopra Banking Suite, qui va reprendre derrière les trois marques que j'ai évoquées - Evolan, Thaler et Delta Bank -, qui seront remplacées à terme par la marque Sopra Banking Suite.

Voilà. Je n'ai pas envie d'en dire plus. C'est quelque chose qui est implanté dans de nombreux pays aujourd'hui, qui est capable de couvrir dans la banque de détail toutes les problématiques, depuis la problématique très ciblée au niveau corporate des grands groupes (les approches modulaires – une grande banque ne refait pas complètement ses systèmes d'information, mais va refaire les crédits, va refaire la monétique, donc va avoir des approches modulaires). Donc des approches complètement intégrées sur des banques plus petites ou des banques intermédiaires... Donc d'avoir vraiment un spectre complet de réponses dans le domaine bancaire. On aura l'occasion, je pense, d'y revenir. Cela fait partie des projets stratégiques du Groupe.

[Pages 20 et 21]

Si on éclaire maintenant le développement en Europe... Le développement en Europe se poursuit dans la stratégie que l'on a élaborée depuis quelques trimestres, qui est ce renforcement de nos offres sur l'ensemble de nos plates-formes européennes. Ça a démarré par l'Angleterre – vous l'avez vu dans les deux acquisitions que l'on a pu faire – et puis cela va se continuer probablement sur l'Espagne. L'Allemagne, je l'évoquais tout à l'heure, qui est un pays sur lequel on commence à s'implanter, qui est un pays sur lesquels on peut avoir un certain nombre de réflexions. Et puis l'Italie, vous avez là ciblés les pays qui, en Europe, sont les pays sur lesquels on souhaite continuer d'investir.

[Page 22]

Un mot sur Sopra Consulting. Juste pour information, Sopra Consulting est une activité que l'on a créée il y a 18 mois, qui regroupe l'ensemble des activités de conseil du Groupe sous la marque Sopra Consulting. Derrière cette marque-là, on a souhaité aligner la stratégie de conseils, des stratégies d'intégration, sur la stratégie du Groupe – c'est-à-dire des grands clients... De faire en sorte que l'ensemble de nos métiers puissent s'aligner pour gagner des grands projets de transformation de nos clients. Sous la marque Sopra Consulting, on va retrouver aujourd'hui trois grandes activités : une activité autour du conseil en management, une activité autour de tout ce

qui est l'amélioration de la performance opérationnelle des entreprises, et une troisième activité qui est autour de « quelle partie, quel usage peut tirer des nouvelles technologies pour améliorer mon business ». Donc derrière ça, évidemment, on doit être capable de répondre à des questions « Qu'est-ce que je fais avec le cloud dans une entreprise ? », « Qu'est-ce que le cloud m'améliore au niveau de mes processus dans une entreprise ? », « Qu'est-ce que les impacts de la mobilité ont sur mon réseau de distribution ? ». Donc c'est ce type de problématiques que Sopra Consulting doit être capable de régler.

Voilà ce qu'il y a derrière cette marque Sopra Consulting. C'est une activité, comme toute l'activité de conseil, qui depuis la fin de l'année dernière et cette année est une activité qui n'est pas en croissance, qui est une activité qui est légèrement en décroissance – de par les raisons économiques qui sont liées à ça – mais c'est une activité qui aujourd'hui est nécessaire dans l'orientation stratégique du Groupe.

[Pages 23 et 24]

Je finirai par l'industrialisation et l'innovation. En définitive, il y a derrière ça les endroits où Sopra Group investit. Outre le domaine bancaire – donc Sopra Banking Software que l'on a vu tout à l'heure -, le métier du core business – c'est-à-dire le métier du conseil d'intégration - les zones dans lesquelles nous investissons aujourd'hui sont résumées là. C'est notre capacité à avoir un modèle industriel. Le global delivery model sur mesure, qu'est-ce que ça veut dire ?

Ça veut dire que je pense que l'on va peut-être franchir une nouvelle étape. Beaucoup d'entreprises ont mis en place des dispositifs permettant d'avoir des réponses relativement intégrées. Ceci est quelque chose qui fonctionne maintenant depuis de nombreuses années. Nous sommes maintenant sur une deuxième étape, qui est d'avoir des réponses personnalisées – c'est-à-dire que la demande aujourd'hui d'un client comme Airbus ou d'Easyjet en Angleterre ou de la Société Générale sur cette capacité à délivrer un ensemble complet n'est pas la même. On se doit d'avoir aujourd'hui une capacité industrielle permettant d'avoir des approches sur-mesure par rapport à ces grands clients. Ça, c'est le deuxième niveau d'industrialisation que nous sommes en train de mettre en place.

Dans l'industrialisation, j'ai mis volontairement les ressources humaines, parce que ce métier ne peut se concevoir que si l'on fait croître les compétences de nos ressources humaines par rapport à ce modèle d'industrialisation, à ce que nos chefs de projets acquièrent les compétences d'être capables de délivrer un ensemble de services multi-plates-formes, multi-géographies. Derrière ça, il y a une attention particulière à l'accroissement des compétences, au choix des compétences et au choix de nos chefs de projets. C'est, je pense, si l'on prend beaucoup de recul, peut-être là que se fait la différence entre différentes sociétés de service. C'est cette capacité à industrialiser et à délivrer au bon moment le bon service.

Derrière cela, il y a notre capacité de réponse, obligatoirement dans des besoins near-shore – c'est-à-dire en France – d'avoir des plates-formes sur nos différentes zones régionales pour répondre aux problématiques des clients – qui sont plutôt des grands clients situés en région parisienne. Et puis le monde plutôt off-shore, qui se décline d'abord dans le monde francophone pour nous avec deux grandes plates-formes, dont l'une à Madrid et l'autre à Valence. On parle français, on est capable de délivrer en français sur ces plates-formes-là. Et puis, d'une manière plus lointaine, en Inde.

Le dernier sujet sur lequel je veux revenir est l'innovation. L'investissement se fait dans l'industrie mais aussi dans cette capacité d'innovation, à travers deux grands domaines : les programmes métiers et les programmes d'expertise. Les programmes métiers, c'est comment dans l'énergie on aborde les problématiques de smart grid – la gestion des réseaux énergétiques, la maîtrise des réseaux énergétiques. Donc d'avoir des déclinaisons très métiers, comment un opérateur télécom peut mettre en place le paiement par mobile ? Et je le développe dans plusieurs pays. On a là la

conjonction de plusieurs métiers : un métier bancaire, un métier télécom, un métier de technologies. C'est une déclinaison très « métier » de ces programmes d'innovation. D'un certain côté, on va avoir des programmes d'innovation qui sont « expertises » - donc technologiques -, qui sont simplement le fait de l'utilisation du mobile. « Qu'est-ce que je fais aujourd'hui avec les smartphones ? ». « Qu'est-ce que je peux tirer comme usage du cloud computing ? ». Là on va avoir des réponses technologiques.

Le programme d'innovation se décline à chaque fois par grand secteur économique et par grands métiers technologiques. Voilà ce qui, je dirais, a animé une bonne partie du premier semestre – au travers une activité qui a été plutôt soutenue nous concernant et puis plutôt dynamique sur l'ensemble des transformations internes qui sont en train de transformer aujourd'hui le Groupe.

### III. Stratégie

#### Pierre PASQUIER

[Pages 25 et 26]

Un projet ambitieux pour 2015 : un groupe européen de conseil, de services technologiques et d'édition de logiciels cohérent et indépendant. Une référence du marché, c'est-à-dire une excellente performance économique.

Ce projet est atypique, nous en sommes conscients. On a, à l'intérieur de notre business model, des softwares. Ces softwares, nous savons aussi bien les vendre que l'on sera les exploiter demain en SAAS. Nous sommes convaincus que ce projet est viable et l'on sait que c'est un chemin qui ne sera pas si simple que ça. On vient au fond de tracer ce chemin depuis quelques années avec succès. Le positionnement, je n'ai pas envie de le développer.

1,5 à 2 milliards d'euros de chiffre d'affaires, avec une marge opérationnelle d'activité de l'ordre de 10 %. Je vais quand même vous dire quelques mots. En 2008, je crois avec dit 1,5 milliard d'euros de chiffre d'affaires. On ne l'a pas fait mais on n'est pas si loin que cela finalement. Cette année, le chiffre d'affaires de Sopra Group va s'établir... Et puis vous avez Axway. Si j'additionne les deux, je ne suis pas au 1,5 milliard mais je ne suis pas très loin.

Or, pendant la période 2008 / 2012, cela a été sacrément secoué. La période qui arrive sera peut-être secouée aussi. Nous avons su passer cette période de façon convenable, réaliser en large partie notre objectif – même si cela n'est pas tout à fait comme cela que l'on pensait le réaliser.

[Page 27]

Dans les informations, il y a aussi la transformation de la gouvernance. On est là tous les deux, donc c'est une séparation des missions de Président et de directeur général. Je suis encore en charge de la direction générale jusqu'au 20 août. A partir du 21 août, c'est Pascal qui prendra la direction générale. Moi je ne serai plus que Président. Président en charge de la stratégie, c'est assez classique. Vous savez que c'est un passage de relais. Vous savez que la meilleure façon de passer le relais, c'est de le passer progressivement. Il y a quelqu'un qui s'éloigne, il y a quelqu'un qui prend de plus en plus de choses. La transmission a été anticipée. Elle demande une coordination étroite. Evidemment, un partage des décisions.

[Page 28]

Quant à la transformation de l'entreprise dans la continuation de notre savoir-faire, on est sur trois métiers. Il n'y a pas d'infrastructures chez nous, il n'y a pas de BPO – sauf à la marge. On pense que l'on peut toujours, sur l'intégration de systèmes, sur l'outsourcing applicatif - à condition d'avoir un sacrément bon delivery model, en particulier de très bons chefs de projets... On pense

que c'est un bon métier, que ce métier est durable à l'horizon 3 à 5 ans. On pense que, probablement, certains de nos concurrents l'abandonneront. S'ils l'abandonnent, on peut toujours prendre – à condition que cela soit de qualité. Ensuite, on a l'édition. Les chiffres que l'on a mis en bas, le lien entre conseil et intégration a été décrit. On le valide, c'est par métier. 5 % à 10 % en consulting, 55 % à 60 % en intégration outsourcing applicatif, c'est un macro-spectre. Si nous pouvions en édition arriver à 35 %, alors qu'actuellement nous sommes à 23 % / 24 % en pro forma, cela serait pas mal.

Autour de l'édition, c'est sacrément résilient, même s'il manque un tas de chiffre d'affaires en licences. Ça tient. Quand on a un chiffre d'affaires édition, on est un fournisseur stratégique des grands groupes qui nous ont choisis. On n'est jamais un fournisseur mineur.

On est là. On a choisi les secteurs d'activités : services financiers, secteur public, industrie, distribution, télécoms et médias, aerospace, services... Et puis on a lancé un projet, qui est parfaitement organisé et qui sera conduit régulièrement, adapté chaque fois que nécessaire.

[Pages 29]

Il faut bien revenir aux perspectives. Avec une extrême prudence, comme cela a été dit, une légère croissance organique et une très légère amélioration des marges, à condition qu'il n'y ait pas... La formule habituelle que chacun d'entre nous utilisons !

En fin d'année, je reviens sur l'endettement – autour de 220 millions d'euros – et avec une dette nette bancaire de l'ordre de 155 millions d'euros. Au fond, on l'avait dit, c'est un gearing entre 55 % et 60 %. Je rappelle que, lorsqu'on a acheté Tumbleweed, il y avait Axway dans le Groupe. On a eu une dette de 220 millions d'euros. C'était en 2008. Ce n'était pas une époque favorable. Je pense que cette dette est relativement élevée mais tout à fait gérable.

J'ai fini ma présentation. Je peux répondre à vos questions maintenant.

## IV. Questions / réponses

### Un intervenant

Une question sur la stratégie. Vous avez expliqué que vous n'étiez ni dans BPO ni dans l'infrastructure et que dans l'intégration, certains pourraient abandonner. Pourriez-vous nous en dire plus ?

### Pierre PASQUIER

C'est l'impression que l'on a. On a l'impression que les business models de chacun d'entre nous divergent. On sent bien que dans certaines sociétés les points forts sont mis ici. Nous, nous points forts sont clairement l'intégration de systèmes et l'outsourcing. Année après année, nous avons maintenu des marges de qualité, parce que l'on arrive à délivrer correctement et que l'on travaille en permanence sur les gains de productivité. J'ai dit que certains pourraient abandonner, mais je n'en sais rien.

### Un intervenant

J'entends bien que cela est lié à des caractéristiques intrinsèques au secteur, qui deviennent peut-être de plus en plus difficiles à maîtriser. Vous avez dit que, si vous acqueriez, en cas d'abandon, cela serait de qualité. Comment des gens qui abandonnent, avec votre discours, pourraient être de qualité ?



**Pierre PASQUIER**

Nous avons acheté des sociétés qui sont devenues de qualité quand elles ont été acquises par Sopra Group. Quand on a acheté SG2 en 1996, cette société perdait de l'argent. Elle est devenue profitable rapidement. Si, dans une société concurrente, l'intégration de systèmes est vue comme un mode mineur, elle ne fait pas partie des priorités du management. Elle peut être laissée pour comptes. Il est possible de faire quelque chose de sociétés ayant des assets. Par des positions clients, par des offres, avec un peu de travail, vous parvenez à la rendre profitable.

**Un intervenant**

Concernant votre guidance de marge opérationnelle, vous avez changé de formulation par rapport à la dernière fois. Vous parlez de « très légère amélioration ». Qu'est-ce que cela traduit sur votre vision du second semestre ?

La seconde question concerne l'augmentation de la dette nette au 30 juin et l'écart de 65 millions d'euros qu'il y a entre la dette bancaire et l'endettement financier net. Il semblerait que, à l'intérieur de cela, il y ait le call de minoritaires de Callataÿ et Wouters. Pouvez-vous nous éclairer là-dessus ? Pourquoi n'avez-vous pas disclosed cela au moment de l'annonce de l'opération ? Il n'était pas question d'acquisition de minoritaires.

**Pierre PASQUIER**

Le call est autour de 30 millions d'euros. L'acquisition de Callataÿ et Wouters est aux alentours de 140 millions d'euros. 110 ont été décaissés. Un peu plus. Vous aurez les chiffres. Nous avons, je crois, mentionné oralement que notre gearing en fin d'année serait entre 55 % et 60 %. A l'époque, la société Callataÿ et Wouters ne souhaitait pas que l'on communique les chiffres. On ne l'a pas fait. On a quand même donné suffisamment d'informations pour que vous puissiez vous y retrouver.

Concernant la « très légère amélioration des marges », ce changement de formulation résulte d'un peu plus de prudence. Nous avons tous hésité à ce moment-là, car lorsque l'on annonce un objectif au mois de juillet sur ce que pourrait être des tas de signatures en fin d'année, on prend un risque... Et là, on retrouve à l'intérieur de Sopra Group aussi des licences. Sur ces dernières, le degré d'incertitudes est plus élevé que sur des grands contrats embarqués d'outsourcing. En point de marge ou en dixième de point de marge, « très léger » n'est pas significatif.

**Un intervenant**

Quelques licences ont manqué dans le chiffre d'affaires du deuxième trimestre. Seront-elles transférées ou troisième trimestre ? Ou s'agit-il d'annulation ?

**Pierre PASQUIER**

Il n'y a pas d'annulation. Les licences du monde bancaire ont tendance à être repoussées ou segmentées. On ne voit pas d'annulations mais des reports et de la prudence. Je suis convaincu qu'elles seront signées à un moment ou à un autre. Je ne saurais dire si notre estimation sera conforme à ce qui tombera avant la fin de l'année. Il y a une activité forte. Beaucoup de dossiers sont étudiés. Les banques peuvent repousser. Je sais pour autant qu'un jour ou l'autre, on signera. Le positionnement dans le monde bancaire, compte tenu de l'offre de Sopra Group, je le trouve excellent. Il n'y a pas d'économie sans banque. Nous sommes dans le retail bancaire. Un jour ou l'autre, la numérisation ou des soucis d'économies renverront à des commandes même si – de temps en temps – elles sont reportées.

Par rapport aux attentes de début d'année, il est clair que des signatures de licences ont été reportées. Nous avons intégré ce phénomène dans nos objectifs. Cela explique peut-être la différence entre « léger » et « très léger ».

**Un intervenant**

S'agissant de votre positionnement dans le monde de la banque, vous n'avez pas mentionné la compression des prix. Avez-vous fait face à des négociations plus dures qu'avant ?

**Pierre PASQUIER**

La compression sur les prix existe depuis 10 ans. Dans la banque, cela n'est pas plus fort qu'avant mais les projets sont plus segmentés. Cela est vrai partout. Les grands projets sont coupés « en tranches ».

Au deuxième trimestre, nous avons signé l'année passée une licence en banque de 5 millions d'euros, 6 millions d'euros qui étaient tout à fait inhabituels. Malheureusement, nous ne signons pas de tels montants à chaque quarter. Il y avait au deuxième trimestre deux jours de moins, mais aussi un niveau d'activité que l'on savait que l'on ne retrouverait pas.

**Un intervenant**

Pourriez-vous nous donner la contribution de Callataÿ et Wouters au deuxième trimestre en chiffre d'affaires ? Quel est l'impact positif qu'ont pu avoir Delta-Informatique et Callataÿ et Wouters sur la marge d'EBIT France et S1 ? Sur l'Italie, beaucoup de croissance organique. Vous avez expliqué ne pas vouloir casser les prix pour gagner des parts de marché. D'un autre côté, la marge est à 2 % en Italie, alors que la croissance organique atteint 13 %. Y a-t-il une raison particulière pour cela ?

Quelle est la part de vos nouveaux contrats de TMA gagnés et attachés à des contrats d'intégration de systèmes ?

**Pierre PASQUIER**

Delta Informatique réalisait, lorsque nous avons acheté cette entreprise, un chiffre d'affaires de 35 millions d'euros et une marge autour de 15 millions d'euros. Cette année, une légère croissance sera enregistrée. Pour Callataÿ et Wouters, la contribution sera de quelques millions d'euros en licences.

**Pascal LEROY**

Il est difficile de vous donner une réponse, car cette intégration est intervenue le 1<sup>er</sup> avril. Le positionnement que nous permet Callataÿ et Wouters en France sur des dossiers majeurs, dont nous l'espérons le débouclage en fin d'année ou en fin d'année prochaine – dossier sur lequel nous n'étions pas éligibles sans et Wouters... Je ne sais pas si cela peut être comptabilisé comme une contribution de Callataÿ et Wouters.

**Pierre PASQUIER**

Sans ces acquisitions, l'offre Evolan devenait mineure. Les ERP étaient rustiques. Ils le sont moins. Certains commencent chez nos concurrents à pouvoir se vendre globalement et par composants. Sans ces acquisitions, en particulier celle de Callataÿ et Wouters, la structure globale d'un ERP permettant de vendre tout ou partie et de compléter nos offres, nous ne l'aurions pas eue.

Charge à nous, dans l'exécution, d'en faire quelque chose d'extrêmement profitable. Si nous n'avons pas réalisé ces acquisitions, nous aurions eu des offres Evolan en position de « vache à lait » classique. Avec cette base de plus de 200 millions d'euros – nous n'avons pas placé Tieto dedans -, nous pouvons nous battre avec de grands concurrents. Les grandes banques achètent par composants mais regardent de près s'il est possible d'acheter le tout.

**Pascal LEROY**

Le marché italien est difficile. Nous sommes donc satisfaits de disposer d'une marge positive en Italie. Nous avons volontairement pris des précautions pour sécuriser le niveau de chiffre d'affaires et le niveau de marge en Italie. Il est imaginable de l'améliorer d'ici à la fin de l'année. On verra si, sur un certain nombre de grands projets sur lesquels nous avons été prudents, cela peut s'améliorer. J'estime que la croissance et le niveau de marge que nous réalisons sont satisfaisants.

Sur l'intégration et les grands projets d'outsourcing, il s'agit de quelque chose que j'avais commenté il y a un trimestre. Nous ne signons quasiment pas d'opération de maintien simple d'un parc applicatif. Cela ne se réalise quasiment plus. Les clients placent dedans toute l'évolution. Les parts d'évolution représentent maintenant plus de 50 % de ce qui est vendu. Ces nouvelles fonctionnalités, faut-il les appeler de la construction ou du build ? C'est une prime qui est donnée aux acteurs capables de réaliser de la massification, c'est-à-dire d'avoir une approche globale entre la construction et la maintenance du système. Certains éléments d'offres que j'ai présentés tout à l'heure sur l'industrialisation, sur le global delivery model, sur l'innovation, sont là-dedans. C'est quelque chose de sensible. Lorsque nous gagnons une offre de build, notre ambition est de gagner le run derrière – de gagner la TMA. Nos réponses globalisent cet ensemble-là.

Nous ne différencions plus réellement la différence entre les deux. Tout ça, c'est du forfait, c'est-à-dire des engagements – que ce soit en construction ou en maintenance sur plusieurs années derrière – avec des unités d'œuvre. Nous ne vendons plus des « hommes / jour » mais des unités d'œuvre, une capacité à transformer une fonctionnalité pour un certain prix. Je souhaite revenir à votre question sur les tarifs. Sur le premier semestre, ils n'ont pas évolué. Ils sont constants depuis à peu près un an. Nous nous battons avec nos concurrents, mais nous avons une démarche différente. Lorsque l'on globalise cet ensemble, lorsque l'on est plus sur les métiers, on sait mieux valoriser nos savoir-faire, on sait mieux valoriser les engagements que l'on prend vis-à-vis de nos clients. Le client est prêt à accepter un coût pour disposer de quelque chose qui fonctionne et qui est livré en temps et en heure, avec un niveau de sécurité suffisant.

**Un intervenant**

Avez-vous une roadmap pour faire évoluer vos progiciels vers le modèle SAAS ?

**Pierre PASQUIER**

Oui. Le passage SAAS ne se fera pas rapidement, pour des logiciels lourds / legacy, sauf pour certains d'entre eux.

**Un intervenant**

Quelle est la demande des clients ?

**Pierre PASQUIER**

Les grandes banques, qui ont des produits lourds et à fort volume, ont un intérêt intellectuel pour le SAAS mais n'expriment pour l'instant pas de véritable demande.

**Pascal LEROY**

Dans la gamme de produits, le secteur financier est majeur, mais il y a aussi Pléiades dans les ressources humaines. Pour ce dernier, nous sommes en mode location. Nous facturons les clients au bulletin de paie mensuel.

**Pierre PASQUIER**

Nous sommes en service, là.

**Un intervenant**

A combien anticipez-vous les coûts de restructuring et d'acquisitions au S2 (6,8 millions d'euros au S1) ?

**Pierre PASQUIER**

Il y avait beaucoup de coûts externes, au S1, que nous n'avons plus. Nous avons beaucoup travaillé avec le service M&A. Il y avait 3,5 à 4 millions d'euros de coûts externes. Au S2, nous aurons probablement 1 à 2 millions d'euros de coûts de restructuration, mais pas beaucoup plus. L'année prochaine, il y en aura moins encore - à moins que nous ne réalisions de nouvelles acquisitions.

**Un intervenant**

Cherchez-vous à réduire la taille du marché français dans vos activités ?

**Pierre PASQUIER**

Non. Nous cherchons à augmenter le marché français mais nous souhaiterions aller plus vite en Europe. La croissance en France est excellente. Nous avons une position forte en France et - dans le business model qui est le nôtre - le core business en dehors de l'édition prend sa source sur le marché français. Nous n'avons aucune volonté de réduire le marché français, au contraire.

**Un intervenant**

De quel avantage concurrentiel bénéficiez-vous sur le core banking, par rapport à des grands groupes mondiaux comme Accenture, Infosys ou par rapport à des pure players indépendants s'appuyant sur des SSII, des partenaires type Temenos. Il est difficile d'imaginer Cap Gemini intégrer vos solutions de core banking.

**Pierre PASQUIER**

Nous pensons que c'est une force. Sopra Group a une excellente réputation d'intégrateur. Nous pensons que cela est une force. Les clients achètent nos produits pour que ce soit nous qui en réalisons l'intégration.

S'agissant des très grands acteurs, Accenture est redoutable globalement mais pas nécessairement par ses produits. Peut-être Infosys. Dans le jeu européen qui est le nôtre - et le jeu par Delta-Informatique en Afrique et dans le Moyen-Orient, nous ne voyons pas vraiment...

Concernant les pure players que nous avons en face de nous, ils sont classiques (Temenos, Misys). A travers Tieto en Angleterre, nous avons capté 60 clients qui sont une porte d'entrée pour les futurs produits de banking.

**Un intervenant**

Pouvez-vous nous fournir la répartition des revenus de Callataÿ et Wouters entre licence, maintenance etc. ? La performance sur 12 mois est-elle similaire à celle de Temenos, avec une baisse des licences supérieure à 20 % ?

**Pierre PASQUIER**

La partie licences de banking représente environ 20 %, contre 20 à 25 % pour la maintenance et une très lourde partie services. Cela ne ressemble pas au business model d'Axway. Que ce soit pour Callataÿ et Wouters, Evolan, Delta-Informatique, la partie licences est importante. Dans la partie banking, nous aurons peut-être plus de licences mais celles-ci ne devraient pas représenter 40 %.

En cas d'achat de core banking ou de composants, la partie services est très importante. Il faut customiser, adapter et maintenir.

**Un intervenant**

Avec aussi peu de maintenance licences et autant de services, le business model peut-il générer des marges conformes aux acteurs moyens du logiciel (20 % en opérationnel) ?

**Pierre PASQUIER**

Sans problème. Sopra Group y est parvenu souvent par le passé, autour d'Evolan (15 à 20 %). Quand vous vendez des services autour de vos propres produits, vous ne les vendez pas en « bodyshop » ordinaire. Vous avez une activité largement récurrente.

Quand, en intégration de systèmes, vous parvenez à faire des marges de 8 % à 10 %, sans pass produits, sur des services purs... Si je passe sur des licences, de la maintenance... En tout cas, supérieur à 15 %, oui.

**Un intervenant**

Dans une année aussi difficile que 2012, parviendrez-vous à plus de 10 % ?

**Pierre PASQUIER**

Pour l'instant, ça va. Les bases produits de Sopra Group sont des valeurs sûres. Quand le marché est très mauvais, l'activité baisse un peu mais nous avons beaucoup de résilience et de récurrence.

**Un intervenant**

Comptez-vous avoir la même politique de développement en RH et immobilier ou uniquement sur le core banking ?

**Pierre PASQUIER**

Nous étudions toutes les opportunités. Il est possible que nous ayons d'autres offres que dans le secteur bancaire. Nous avons réalisé trois ou quatre acquisitions. La priorité est à l'intégration, à la mise en mouvement de la machine pour qu'elle puisse bien travailler. Nous tenterons de développer des offres autour du software.

Merci de votre présence à tous.