

Présentation des résultats annuels 2019 Sopra Steria

21 FEVRIER 2020

Projet de procès-verbal

ORDRE DU JOUR

| | |
|--|-----------|
| Ouverture | 2 |
| Vincent PARIS | 2 |
| Directeur général | 2 |
| Faits marquants 2019 | 3 |
| Vincent PARIS | 3 |
| Directeur général | 3 |
| Situation opérationnelle par pôle | 7 |
| Vincent PARIS | 7 |
| Directeur général | 7 |
| Résultats financiers 2019 | 9 |
| Etienne du VIGNAUX | 9 |
| Directeur financier | 9 |
| Rappel de la stratégie | 11 |
| Vincent PARIS | 11 |
| Directeur général | 11 |
| Objectifs financiers 2020 | 13 |
| Vincent PARIS | 13 |
| Directeur général | 13 |
| Echanges avec la salle | 14 |

OUVERTURE

Vincent PARIS
Directeur général

Bonjour à toutes et à tous. Bienvenue à la présentation des résultats annuels de Sopra Steria 2019. Comme d'habitude, pour cette présentation, je serai accompagné d'Etienne du Vignaux, notre directeur financier. Sont également présents dans la salle Pierre Pasquier, Président du Groupe, ainsi qu'un certain nombre de membres du conseil d'administration et du comité exécutif du Groupe. Je souhaite également la bienvenue à celles et ceux qui nous suivent à distance. Je vous rappelle en effet que la présentation est retransmise en direct par web conférence. Elle est de surcroît traduite simultanément en anglais, permettant à chacune et chacun de poser ses questions, auxquelles nous répondrons volontiers après la présentation.

L'ordre du jour est classique. Nous reviendrons en premier lieu sur les faits marquants 2019. Nous nous concentrerons ensuite sur la situation opérationnelle de chacun de nos grands pôles. Etienne du Vignaux vous présentera dans le détail les résultats financiers. Je reviendrai sur la stratégie et les grands objectifs de 2020. Enfin, comme je l'indiquais précédemment, nous répondrons à l'ensemble de vos questions.

FAITS MARQUANTS 2019

Vincent PARIS Directeur général

(Diapositive n° 5) L'année 2019 est marquée par l'atteinte de l'ensemble de nos objectifs. Nous avons dépassé notre objectif en termes de croissance organique du chiffre d'affaires. Concernant le taux de marge opérationnelle d'activité, l'objectif est atteint. S'agissant de la génération de free cash-flow, nous avons dépassé nos objectifs. Au-delà des chiffres, nous nous étions fixé quatre grands objectifs qualitatifs importants pour le futur du Groupe. J'y reviendrai. Il s'agit du renforcement du Groupe pour préparer la croissance future, des investissements dans la montée en valeur, du respect du plan de marche pour Sopra Banking Software, et du développement de la politique de croissance responsable. Je vous propose de balayer ensemble ces différents points.

(Diapositive n° 6) Commençons par les chiffres. Le chiffre d'affaires s'est élevé à 4,434 milliards d'euros, soit 6,5 % de croissance organique. Le résultat opérationnel d'activité s'est inscrit à 354,3 millions d'euros, soit 8 % du chiffre d'affaires. Le résultat net – Part du Groupe s'est établi à 160,3 millions d'euros, en hausse de 28,1 % par rapport à l'année dernière. Le flux net de trésorerie disponible a atteint 229,3 millions d'euros, à comparer aux 173,1 millions d'euros de 2018. La dette financière nette en fin d'année a été de 513,9 millions d'euros, c'est-à-dire 1,26 fois l'EBITDA. Enfin, le déficit net d'impôt des fonds de pensions UK s'est monté à 112,6 millions d'euros, à comparer aux 122,5 millions d'euros de la fin de l'année 2018. J'en ai fini avec les chiffres financiers. Je vous propose à présent des chiffres d'un autre ordre, que nous pilotons régulièrement au niveau du Groupe.

(Diapositive n° 7) La variation nette de l'effectif au niveau du Groupe en 2019 a atteint 2 131 personnes supplémentaires. Le taux d'attrition de l'effectif s'est établi à 17,7 %. Il est moins favorable qu'en 2018 (16,9 %), mais avec des contrastes importants. Nous nous sommes améliorés en France, avec une baisse de 0,7 %, pour atteindre un taux d'attrition de 17 %. Les taux d'attrition les plus élevés concernent essentiellement le Royaume-Uni et l'Allemagne, pour des raisons d'activité. Cette situation y a été provoquée. Par ailleurs, nous suivons également la féminisation de l'effectif, avec un taux de 32 % en 2019 contre 31,6 % en 2018. Nous examinons en outre évidemment le recrutement. 33,1 % des recrutements que nous avons effectués en 2019 ont ainsi concerné des femmes, contre 32,8 % en 2018. Enfin, je reviendrai sur le dernier élément important. Il porte sur la génération des gaz à effet de serre par collaborateur. Dans notre politique environnementale, ce sujet est essentiel. La génération des gaz à effet de serre est ainsi en baisse de 10,8 % en 2019 par collaborateur. Depuis 2015, année de lancement de la démarche, la réduction cumulée des gaz à effet de serre atteint 36,7 % par collaborateur. J'en ai fini avec les chiffres.

(Diapositive n° 8) Parmi les éléments marquants, figure évidemment la croissance. L'augmentation de la croissance organique atteint 6,5 %. Elle est supérieure à la moyenne du marché. Nous sommes satisfaits de ces résultats. Ils sont supérieurs aux objectifs que nous nous étions fixés. Ils prouvent que nous sommes en adéquation avec les attentes des clients en termes de compétences et d'offre. Ce point est extrêmement important. Il s'agit du critère essentiel qui le prouve. Cette croissance recouvre en outre deux éléments, l'effet volume, avec les prises de parts de marché que nous avons effectuées, et l'effet prix, qui nous a donné également satisfaction puisque, d'un pays à l'autre, nous constatons une augmentation des prix de l'ordre de 3 à 4 %.

(Diapositive n° 9) L'élément de satisfaction et d'avancée suivant en 2019 concerne la génération de trésorerie. Vous savez que, depuis 2 ans, nous produisons nos meilleurs efforts pour améliorer nos pratiques. Nous sommes satisfaits de constater que le DSO a diminué de 6 jours (de 61 à 55 jours).

La diminution atteint 13 jours en deux ans. Certes, le potentiel d'amélioration était important. Nous sommes cependant satisfaits de cette amélioration, qui nous permet d'améliorer légèrement la génération de free cash-flow par rapport au ROA. En excluant les éléments exceptionnels qu'Etienne du Vignaux détaillera, nous sommes passés de 50 à 51 %.

(Diapositive n° 10) Parmi les éléments qualitatifs essentiels que nous nous étions fixés, figurait le renforcement du Groupe. Nous avons travaillé sur cinq sujets majeurs. Cette année, nous avons mis en place des revues trimestrielles pour chacune de nos entités, afin de mieux piloter la transformation de ces entités et mieux redéfinir avec elles leurs projets longs, à un horizon de 3 à 5 ans. En outre, nous avons déployé des baromètres de perception des clients et des collaborateurs, essentiels dans la durée pour s'inscrire dans une logique de progrès continu. Ils sont en place. Nous avons renforcé nos dispositifs de contrôle et de gestion des risques. Nous avons consolidé nos règles et nos processus internes. Nous le devons. Enfin, le critère de la formation constitue un élément essentiel. Il aura une influence majeure dans les prochaines années. Le marché évolue en effet si rapidement que la formation constitue un axe de différenciation essentiel. Nous avons par conséquent beaucoup travaillé sur ce sujet.

Ces cinq sujets ne s'arrêteront pas. Nous avons encore des progrès à réaliser. Nous avons cependant enregistré de belles avancées en 2019.

(Diapositive n° 11) L'élément marquant suivant figurant parmi les avancées de 2019 concerne le renouvellement de notre portefeuille d'offres. Nous avons travaillé à deux niveaux. Le premier niveau porte sur l'outillage que nous fournissons à chacun de nos collaborateurs et que nous mettons en place pour chacun de nos projets. Nous avons investi lourdement pour mettre en place la *Digital Enablement Platform*. Elle donne la possibilité à chacun de nos projets et à chacun de nos collaborateurs de travailler en *cloud native*, de travailler sur un environnement DevOps, pour faire converger la partie relative au développement et la partie relative au *run* en infrastructures. Cet environnement permet de travailler sur des *cloud* privés, si les clients le souhaitent, ou publics, selon les applications. Il s'agit d'une avancée importante. Le dispositif est en place. Nous sommes vraiment à l'état de l'art sur le sujet. Le second élément sur lequel nous avons travaillé concerne nos offres. Elles sont mieux packagées et davantage industrialisées. L'objectif est d'être plus proactif. Nous avons évidemment travaillé sur un sujet central pour nos clients, à savoir la modernisation et la transformation de leur patrimoine applicatif via la digitalisation des processus et l'ouverture vers les écosystèmes environnants. Nous avons travaillé sur cinq offres. J'insisterai sur le partenariat stratégique que nous entretenons avec Axway dans ce contexte d'ouverture. Axway possède la plateforme Amplify. Ces offres sont en place. Nous les déploierons au niveau du Groupe en 2019 et en 2020.

(Diapositive n° 12) L'élément suivant n'est pas nouveau. Nous y travaillons de manière insistante depuis plusieurs années. Il s'agit du renforcement de deux points essentiels de notre projet, à savoir le conseil et le software. Dans le domaine du conseil, à la fin de l'année 2019, nous possédions une force de frappe d'environ 3 400 consultants au niveau du Groupe, pour un chiffre d'affaires de l'ordre de 440 millions d'euros. En 2019, en outre, nous avons lancé une nouvelle marque, Sopra Steria Next. Nous avons beaucoup travaillé sur la signature du conseil, afin d'adopter un même positionnement, de disposer d'un même outillage, d'appliquer les mêmes méthodes et d'opter pour les mêmes formations à chaque niveau de notre activité. De surcroît, nous avons travaillé sur la montée en valeur, vertical par vertical et sur chacune de nos géographies. Nous retenons que, dans notre activité de conseil, nos clients perçoivent comme une force notre capacité *End to End* avec les autres métiers plus fluide que chez certains de nos confrères. Ils mettent en outre l'accent sur notre approche spécifique à leur contexte, contrairement à certains cabinets anglo-saxons, qui se montrent plus normatifs et plus systématiques. Nous nous appuyons évidemment sur ces forces pour travailler. Nous devons poursuivre cet axe de progrès en termes de montée en valeur et de montée en puissance du conseil.

S'agissant du software, vous savez que nous sommes restés actifs. La croissance du pôle software au sein du Groupe a été de 13,1 %, avec des investissements SAB pour Sopra Banking Software, le partenariat avec les banques Sparda, sur lequel je reviendrai, et une acquisition dans le domaine du conseil et de l'expertise autour des ressources humaines, NeoSpheres. Le point majeur en 2019 concerne le fait que nous avons atteint la taille critique que nous souhaitions au niveau de Sopra Banking Software. Nous approchons les 500 millions d'euros. Nous souhaitions atteindre ce montant ; nous y sommes presque. Il est important de noter que ce chiffre d'affaires recouvre plus de 100 millions d'euros de crédits spécialisés. Nous sommes clairement en position de leaders. Environ 100 millions d'euros résultent du marché africain. Nous sommes également leaders. Enfin, un peu moins de 300 millions d'euros relèvent des banques de détail en Europe, avec une position de leader en France.

(Diapositive n° 13) Puisque nous parlons de Banking Software, il est important de rappeler nos objectifs. Le message principal concerne le respect de notre plan de marche. S'agissant de Cassiopae, nous nous étions fixé comme objectif essentiel de délivrer au marché, au premier semestre 2020, la version progicelle V 4.7. Nous confirmons la mise à disposition au premier trimestre 2020. Nous l'utiliserons évidemment pour l'ensemble des clients existants qui ont accepté de patienter. Nous reprendrons leurs projets avec eux. Nous poursuivrons la résolution des difficultés que nous rencontrons au niveau d'une dizaine de clients autour de Cassiopae. Parallèlement, nous travaillons déjà de surcroît sur la future version 4.8, qui sera beaucoup plus étoffée en termes de fonctionnalités et d'automatisation. Nous nous préparons en outre à relancer l'action commerciale au cours du second semestre et à la fin de l'année 2020. Nous suivons le plan de marche.

(Diapositive n° 14) Nous suivons également le plan de marche de l'objectif majeur de Banking, qui concernait le *delivery* et l'exécution 2019. Nous enregistrons de nombreuses avancées. Vous savez que nous souhaitions mettre en production, en 2019, un ensemble de plateformes pour La Banque Postale. Tel a été le cas. 70 migrations ont eu lieu avec succès pour *Amplitude'Up* en zone EMEA. Il est primordial pour l'avenir, en outre, de relever les 31 mises en production de notre couche digitale, la DBEP (*Digital Banking Enablement Platform*). Enfin, notons le succès de *Platform* à l'international. Je mentionnais précédemment l'opération avec les sept banques Sparda en Allemagne, qui s'est concrétisée et est en place depuis le mois d'août dernier.

(Diapositive n° 15) Je vous propose de nous attarder quelques instants sur cette opération majeure pour le Groupe. Je rappelle que Sopra Steria a pris le contrôle d'une joint-venture avec Sparda. Depuis le mois d'août 2019, nous gérons une banque « *as a platform* » c'est-à-dire en exploitation 24h/24 et 7j/7. Quelles actions devons-nous mener dans les 3 années et demie qui viennent ? Nous devons effectuer une transformation importante à deux niveaux. Le GIE qui était destiné à faire fonctionner l'informatique des sept banques doit devenir un véhicule offensif pour gagner de nouveaux clients. Il s'agit d'une première transformation de la société que nous devons opérer, nous devons transformer le système d'information. Pour permettre l'opération, nous devons installer *Banking Platform* au cœur du SI et moderniser l'ensemble du système sur la période. L'objectif est clair : gagner de nouveaux clients non seulement en Allemagne, mais également, avec ce modèle, partout en Europe. Il est extrêmement positif de constater que nous sommes questionnés, avec des clients présents partout en Europe, sur la faisabilité et l'avancée du projet. Nous observons une attente forte des clients bancaires partout en Europe. Le dernier commentaire essentiel concerne la mise en évidence, par cette opération, de la force considérable que procurent une ESN et un éditeur au sein du même groupe, lorsque nous savons les faire fonctionner. Cette force nous permet, pour le moment, de tenir le plan de marche de l'opération.

(Diapositive n° 16) Finalement, sur Sopra Banking Software, je vous rappelle que nous cherchons deux marchés, deux offres, deux approches. Une offre, Sopra Banking Platform, sera dédiée aux banques de détail. Une couche digitale y sera rattachée, la DBEP, dont je parlais précédemment. Elle sera identique, indépendamment du *Core Banking* (plateforme, amplitude et maintenant SAB).

L'ensemble des investissements se fonderont sur cette couche digitale pour l'ensemble des *Core Banking*. Nous visons clairement le marché européen et le marché africain. Par ailleurs, concernant les crédits spécialisés, l'ambition sera mondiale, avec Sopra Financing Platform, reposant sur nos solutions Cassiopae et Apak. L'ambition dans le domaine est mondiale.

(Diapositive n° 17) Le dernier élément marquant au niveau du Groupe en 2019 a concerné la politique de développement durable. Il ne s'agit pas pour nous d'un effet de mode. Cette politique existait déjà à l'époque où les sociétés Sopra et Steria n'étaient pas encore réunies. Nous avons simplement amplifié l'ensemble des démarches. Nous travaillons sur de nombreux sujets. Au niveau environnemental, je vous parlais de l'émission de gaz à effet de serre. Il est vrai que nous sommes très engagés dans le domaine. Nous sommes engagés dans la démarche visant à limiter le réchauffement climatique à 1,5°C à l'échéance 2040. Nous avons mis en place une trajectoire à cette fin. Elle a été validée par le SBTi. Je vous rappelle que nous avons l'objectif de diminuer de 85 % nos émissions de gaz à effet de serre à échéance. Vous vous souvenez que nous avons déjà atteint le taux de 37 %. Il nous reste encore du chemin à parcourir ; néanmoins, nous avons lancé la dynamique. En termes d'employeur de référence, nous avons pris de nombreuses initiatives en matière de diversité, de mixité, etc. J'insiste sur deux initiatives que nous lancerons dans la période qui vient. En premier lieu, les 23 et 24 septembre prochains, aura lieu, dans nos locaux, le lancement des Assises de l'éthique numérique. Avec Sciences Po, en outre, nous avons signé une convention pour nous extrêmement importante, concernant une chaire sur le digital et la souveraineté. La souveraineté est un enjeu majeur pour l'ensemble de nos clients européens. J'y reviendrai.

J'en ai fini avec les grands faits marquants de 2019. Je vous propose à présent un tour d'horizon de l'ensemble de nos pôles.

SITUATION OPERATIONNELLE PAR POLE

Vincent PARIS Directeur général

(Diapositive n° 19) Vous pouvez revoir les grands chiffres de l'année 2019. Le chiffre d'affaires 2019 s'est établi à 4,434 milliards d'euros, en hausse de 6,5 % au niveau organique. Au niveau du résultat opérationnel d'activité, nous avons obtenu un taux de 8 %, à comparer au taux de 7,5 % de l'année précédente.

(Diapositive n° 20) Commençons par la France. L'année a été solide. Je pense que le terme de solide caractérise le mieux la situation. La croissance organique a été soutenue (6,7 %). Malgré nos investissements, nous avons amélioré nos marges de 9,1 % à 9,7 %. J'y vois le fruit de notre positionnement et de nos centres d'intérêt depuis plusieurs années. Nous sommes restés sur les mêmes verticaux. Nous sommes restés concentrés sur les 25 clients prioritaires que nous avons choisis au moment de la fusion. L'illustration en est que la croissance des dix premiers clients en France a été supérieure à 10 %. La hausse a été particulièrement importante dans le secteur de la défense, dans le secteur de l'aéronautique et en matière de santé et de social. La croissance a néanmoins été globale. Il est important de noter également que nous maintenons notre trajectoire d'atteinte de l'ordre de 11 % de premier niveau de marge. Nous avons les capacités pour atteindre cet objectif. Nous respectons actuellement la trajectoire voulue.

(Diapositive n° 21) Au Royaume-Uni, je vous rappelle tout d'abord deux éléments de contexte. Vous vous souvenez que nous avons vendu en milieu d'année 2019 notre activité Sopra Steria Recrutement, avec un effet dilutif sur la marge d'environ +0,4 point sur une base 2018. Par ailleurs, le marché a été spécialement calme au cours du second semestre. Dans ce contexte, notre situation n'est pas défavorable, avec une croissance du chiffre d'affaires de 7,3 % en organique. Nous observons en outre une amélioration de nos marges, liée notamment à la vente de Sopra Steria Recrutement, mais également essentiellement à nos positions sur les joint-ventures, qui, très en croissance, ont nettement amélioré leurs marges, en particulier SSCL. Pour le reste, nous continuons de travailler. La transformation sera longue et lente. Elle nécessitera plusieurs semestres.

(Diapositive n° 22) Dans le reste de l'Europe, je commence également par un élément de contexte. Dans ce bloc, nous consolidons la joint-venture que nous possédons avec les banques Sparda, Sopra Financial Technology. La première phase de transformation engendre beaucoup de chiffre d'affaires et, par construction, peu de marge. Nous améliorerons la marge au fil du temps. Au cours du second semestre 2019, en outre, nous avons enregistré 86 millions d'euros de chiffre d'affaires et une marge presque nulle, avec un effet dilutif de +0,6 point. Retraité, le premier niveau de marge aurait été de 7,3 %, c'est-à-dire inférieur au taux de 8,1 % de l'année précédente. L'explication vient de l'Allemagne. En fin d'année 2019, avec les efforts accomplis, nous y avons constaté en effet une très légère décroissance du chiffre d'affaires, avec un fort contraste, une forte baisse au niveau des services financiers et une forte hausse s'agissant des autres secteurs, en particulier le service public. La mauvaise nouvelle au niveau de la rentabilité est que notre secteur le plus fort en la matière était le secteur financier. Nous avons donc subi la baisse, qui impacte la rentabilité de l'Allemagne et du pôle. Nous prévoyons à présent une amélioration continue, sur la base de ces nouvelles positions, pour remonter nos marges en Allemagne. Le reste a progressé, avec 7,2 % de croissance organique. L'ensemble des pays ont été actifs, avec globalement une amélioration des situations. En Belgique, en particulier, où nous souffrions depuis plusieurs années, le premier niveau d'amélioration a été satisfaisant.

(Diapositive n° 23) Comme je l'indiquais précédemment, pour Sopra Banking Software, l'objectif ne concernait pas les chiffres, mais le suivi du plan de marche que j'ai décrit. J'apporte trois commentaires sur les chiffres. En premier lieu, Apak a servi le plan de marche que nous avions prévu, avec une excellente année. En outre, même s'il ne s'agissait pas d'une priorité, nous avons amélioré le résultat opérationnel d'activité, qui est redevenu positif à 4,9 millions d'euros, à comparer aux -13,3 millions d'euros de l'année 2018. Enfin, nous maintenons notre trajectoire de rentabilité. L'objectif est de progressivement revenir aux 10 % de marge que nous possédions au premier niveau. Nous n'oublions pas de surcroît notre cible de 15 %. Nous y travaillons. Nous avancerons progressivement.

(Diapositive n° 24) Le dernier pôle que je souhaite commenter est le pôle « Autres solutions ». Il enregistre une belle année, avec une croissance soutenue de 6 % et une marge à 15,7 %. Un élément majeur concerne la réussite du déploiement du système de paie des militaires pour la Marine nationale. En effet, le ministère attend le basculement de l'Armée de Terre, prévu au printemps prochain. La communication sera ainsi plus importante à l'automne prochain. Il n'en demeure pas moins qu'il s'agit à ce stade d'une avancée considérable. Quand nous avons lancé le projet, nous étions supposés nous mettre en grande difficulté. Vous vous souvenez de Louvois et des histoires de ce type. Aujourd'hui, le projet est en production depuis le printemps de l'année dernière. Nous sommes par conséquent extrêmement satisfaits de cette réussite. Elle illustre les capacités d'une ESN et d'un software qui travaillent ensemble au sein d'un même groupe, lorsque le bon fonctionnement de ces deux éléments est assuré. Enfin, nous continuons à investir pour ouvrir ces deux lignes de produits sur le digital et rester actifs et en croissance.

J'en ai fini avec les éléments que je souhaitais partager avec vous sur les grands faits marquants de l'année 2019. Je donne à présent la parole à Etienne du Vignaux.

RESULTATS FINANCIERS 2019

Etienne du VIGNAUX
Directeur financier

Merci Vincent. Bonjour Mesdames et Messieurs.

(Diapositive n° 26) Je vous propose, pour commencer, d'examiner le compte de résultat consolidé du Groupe. Vincent vous en a donné les principaux agrégats, à commencer par un chiffre d'affaires consolidé à 4,434 milliards d'euros, soit une croissance organique de 6,5 % par rapport à l'exercice 2018. Le ROA, de son côté, s'inscrit à 354 millions d'euros, soit 8 % de chiffre d'affaires. Il est en amélioration de 50 points de base par rapport à 2018. Entre le ROA et le résultat courant, nous notons, comme annoncé l'année passée, une baisse significative des charges liées aux stock-options et assimilés (divisées par plus de 2, à 11,1 millions d'euros). Le Groupe n'a pas mis en œuvre, en 2019, de nouveau plan fondé en actions. Les charges diminuent par conséquent logiquement.

Les dotations aux amortissements sur incorporels affectés, de leur côté, progressent d'environ 4,5 millions d'euros, avec deux effets, l'acquisition d'Apak réalisée en 2018, qui joue en année pleine en 2019, et les acquisitions à mi-année, comme Vincent le rappelait, de SAB par Sopra Banking Software et de SFT, notre joint-venture, avec les banques Sparda.

Le résultat courant s'établit à 314,2 millions d'euros (7,1 % du chiffre d'affaires). Je reviendrai ensuite sur les autres produits et charges opérationnels, qui s'inscrivent en légère baisse, comme vous pouvez le constater. Ils permettent d'obtenir un résultat opérationnel à 283,2 millions d'euros, soit 6,4 % du chiffre d'affaires.

Le coût de l'endettement financier net progresse légèrement, à 9,9 millions d'euros. Si nous décomposons ce montant, le coût brut de la dette, en réalité, est stable. Nous continuons à bénéficier, en 2019, de conditions de marché extrêmement favorables pour notre financement. Le produits de trésorerie, quant à eux, sont en légère diminution, car nous avons entamé, depuis 2 ans, le rapatriement du stock important de trésorerie (stocké historiquement en Inde), générant un peu moins de produits cette année.

Les autres produits et charges financiers (il s'agit d'une charge nette) s'inscrivent à 14,7 millions d'euros. L'effet essentiel concerne l'application de la norme IFRS 16. Dans cette ligne, sont effectivement inscrits les intérêts liés aux biens pris en location. Tel n'était pas le cas en 2018.

Les charges d'impôts et la quote-part du résultat net d'Axway pour 1,8 million d'euros déduites, le résultat net s'établit 173,1 millions d'euros. En déduisant les minoritaires (nous relevons au passage l'excellente performance de nos joint-ventures au Royaume-Uni), le résultat net part du Groupe s'élève à 160,3 millions d'euros, en progression d'un peu plus de 28 %, comme Vincent l'indiquait précédemment.

(Diapositive n° 27) Attardons-nous à présent, comme chaque année, sur les autres produits et charges opérationnels, constitués essentiellement cette année, comme l'année dernière, de coûts de restructuration et de réorganisation. Le montant en est de 31,6 millions d'euros. Si nous rapportons ce montant au chiffre d'affaires, le taux s'inscrit à environ 0,7 % du chiffre d'affaires consolidé. Ce taux demeure maîtrisé et raisonnable, en très légère diminution par rapport à l'exercice précédent.

(Diapositive n° 28) La charge correspondant à l'impôt s'élève à 87,3 millions d'euros, soit un taux d'imposition effectif de 33,8 % pour l'exercice 2019, en nette diminution par rapport à 2018. Vous

vous rappelez peut-être que nous avons comptabilisé en 2018 une charge liée à des provisions pour contrôle fiscal, qui venait majorer ce taux. En 2019, le taux est beaucoup plus normatif. Si nous nous projetons sur l'année 2020, compte tenu de l'évolution des taux d'imposition dans nos différentes géographies, nous devrions voir ce taux diminuer légèrement d'un point.

(Diapositive n° 29) La dette nette est en réduction de 17 % par rapport à l'exercice précédent. Elle s'établit à 513,9 millions d'euros. Nous notons évidemment l'excellente performance en termes de génération de cash (229 millions d'euros), réinvesti en partie en croissance externe (un peu moins de 95 millions d'euros). Les deux effets essentiels sont de nouveau l'acquisition de SAB et la prise de participation à 51 % dans SFT en Allemagne. Pour mémoire, par ailleurs, nous observons, pour la première fois en 2019, l'application de la norme IFRS 16, avec un effet favorable sur la dette nette financière publiée, pour 16,9 millions d'euros, comme annoncé en début d'année dernière.

(Diapositive n° 30) Intéressons-nous à présent à la génération de cash. Nous vous présentons, sur cette diapositive, la variation entre la performance 2018 et la performance 2019. Sur la gauche, figure la performance 2018. Retraité des cessions de créances commerciales de 2017, le chiffre de performance 2018 était en réalité de 173 millions d'euros. Nous avons mentionné une vingtaine de millions d'euros d'encaissements exceptionnels, donc une performance normative plus proche de 153 millions d'euros en 2018.

Evidemment, la génération de cash correspond en premier lieu à la performance en termes de rentabilité. La progression de l'EBITDA, présenté à normes constantes, avant l'application de la norme IFRS 16, permet de générer presque 54 millions d'euros supplémentaires par rapport à 2018. Signalons de surcroît une maîtrise favorable du BFR, qui s'inscrit en territoire positif, à +8,2 millions d'euros, malgré la croissance importante rappelée par Vincent. Ce chiffre inclut des éléments non-récurrents pour une cinquantaine de millions d'euros, en partie au Royaume-Uni et en partie en Allemagne. Pour autant, si nous retraitons notre performance de ce chiffre, celle-ci atteint 179 millions d'euros, en progression de 17 % par rapport à 2018, en conformité avec nos objectifs de progression fixés il y a un an.

(Diapositive n° 31) Venons-en à la photographie de la dette. Les liquidités demeuraient confortables à la fin de l'année 2019, avec plus de 1 milliard d'euros non tirés. Je ne détaille pas en revanche la structure de la dette. Elle figure sur la droite de la diapositive. Je vous indique simplement que nous avons émis en juillet 2019 un nouvel emprunt obligataire sous un format Euro PP, pour 250 millions d'euros. Vous le voyez dans le haut du tableau. Il nous a permis d'allonger la maturité de notre dette. Aujourd'hui, les principales maturités concernent d'une part nos lignes bancaires de crédit syndiqué à échéance 2023 et d'autre part cet emprunt obligataire. L'emprunt obligataire comporte deux tranches, l'une à échéance 2027, l'autre à échéance 2026. Vous pouvez calculer le ratio de la dette nette sur les capitaux propres. Il s'est amélioré en 2019.

(Diapositive n° 32) Au total, nous affichons un ratio de dette financière nette sur EBITDA à 1,26x à la fin de l'année 2019. Il s'agit du ratio le plus favorable depuis 5 ans.

J'en ai terminé avec les chiffres. Je redonne la parole à Vincent pour un rappel de la stratégie.

RAPPEL DE LA STRATEGIE

Vincent PARIS
Directeur général

(Diapositive n° 34) Merci Etienne. Je vous communique effectivement quelques éléments de rappel de notre stratégie.

S'agissant de notre mission, nous avons mis en place une nouvelle plateforme de marque, que nous avons communiquée à l'ensemble de nos collaborateurs et à l'ensemble de notre écosystème, « *Ensemble, construire un avenir positif en mettant le digital au service de l'humain* ». Cette mission nous engage. Elle n'est pas aisée. Nous construirons cette approche dans la durée.

J'indiquais précédemment que la *Corporate Responsibility* est majeure au sein du Groupe. Si nous examinons les années écoulées, nous la considérons avec sérieux, mais à côté de l'activité. Le sujet des années à venir est de l'embarquer dans chacune de nos opérations et au quotidien, en faveur de notre activité.

Je vous donne deux exemples. Le premier d'entre eux concerne la sobriété numérique. Il s'agit d'un thème essentiel, qui recouvre l'ensemble des sujets. La sobriété numérique est en effet essentielle pour l'environnement, pour le sociétal, mais également pour l'économie. En effet, avec les nouvelles technologies et le *cloud*, le prix des infrastructures redevient central en termes économiques. Des équipes de tous horizons travaillent par conséquent sur ce sujet pour nous permettre de nous améliorer et d'en faire bénéficier nos clients. Le second exemple est extrêmement concret. Dans chacune de nos offres de conseil, nous nous sommes fixé l'objectif de prendre des engagements en termes de *Corporate Responsibility*. Quel sera l'impact de la mission réalisée pour les collaborateurs, l'écosystème et les clients ? Nous poursuivrons nos efforts sur ces sujets concrets en 2020.

(Diapositive n° 35) Je reviens sur le projet. Il n'a pas évolué. Il reste indépendant, de conquête, offensif, de valeur ajoutée et de différenciation, européen. La première différence essentielle concerne le software. Vous avez compris que nous poursuivrons dans cette voie. Nos clients nous reconnaissent en outre une autre différence, notre culture entrepreneuriale et notre proximité avec eux. Nous appuierons de surcroît sur la troisième différence. Elle concerne notre capacité de souveraineté, c'est-à-dire notre capacité à aider nos clients dans leurs démarches de souveraineté numérique. Il s'agit en particulier de répondre aux enjeux venant des acteurs américains, chinois, etc. Ce point est désormais au centre des préoccupations de l'ensemble de nos clients prioritaires en Europe. Nous devons par conséquent évidemment assumer un rôle dans le domaine.

(Diapositive n° 36) Nos ambitions stratégiques demeurent inchangées. Vous les voyez. Le mix d'activités fixé reste à l'identique, avec 15 % de conseil et 20 % de software. Les objectifs financiers à moyen terme tablent sur une croissance organique de chiffre d'affaires comprise entre 4 et 6 % dans des conditions de marché classiques. Le ROA attendu est de l'ordre de 10 % du chiffre d'affaires, avec une génération de cash de l'ordre de 5 à 7 % du chiffre d'affaires. Concernant la croissance externe, en outre, l'approche est ciblée depuis la fusion de 2015. Nous accélérerons en la matière. Nous souhaitons en effet devenir un acteur plus actif de la consolidation durant la période qui s'ouvre.

(Diapositive n° 37) Nos leviers stratégiques concernant l'ESN (service et consulting) sont maintenus. Nous continuons d'appuyer sur les leviers que nous utilisons depuis 5 ans. Je les rappelle. Il s'agit en premier lieu de notre stratégie de focalisation. Elle est essentielle. Nous avons choisi, au moment de la fusion, 100 clients. Nous les avons gardés comme prioritaires. De même, les 8 verticaux privilégiés sont confirmés. Au sein de chacun de ces verticaux, puisque nous ne pouvons pas être

efficaces partout, nous avons décidé et choisi avec nos clients d'investir lourdement sur un, deux ou trois domaines métiers les concernant. Nous persévérons dans cette voie. La stratégie d'offre, de son côté, demeure identique, avec de la valeur, du conseil comme fer de lance, avec le plus de valeur possible et le plus en amont possible, une approche *end-to-end* avec la capacité de faire travailler l'ensemble de nos métiers, et une rénovation en profondeur de l'ensemble de nos offres *Core Business* sur les patrimoines applicatifs. Enfin, le dernier élément structurant et différenciant concerne les modèles de production. L'ère de l'outillage, du réemploi et des *Asset* devient de plus en plus prégnante. Nous y travaillons. Nous progressons. Nous nous renforçons en particulier sur notre modèle X-shore, dans une logique, depuis quelques années, que nous accentuons désormais, de faire de nos centres X-shore des centres d'expertise, et non plus uniquement des centres permettant de produire à moindres coûts. Nous appuierons également sur le levier du M&A, en France de façon opportuniste si ce levier nous permet de renforcer notre leadership sur un vertical, et en Europe, où nous serons plus vigilants encore dans la période qui s'ouvre.

(Diapositive n° 38) Concernant le software, l'autre volet stratégique essentiel, vous avez compris qu'au niveau de Sopra Banking Software, nous appuierons sur nos leviers pour la banque de détail, le digital et l'approche *Bank as a Platform*, que nous mettons au point avec Sparda et sur laquelle nous comptons beaucoup. Nous appuierons également sur les crédits spécialisés, avec notre offre Sopra Financing Platform. L'ambition est forte, essentiellement en Europe et aux Etats-Unis. S'agissant des solutions RH et Immobilier, en outre, nous resterons offensifs, avec toujours un niveau de performance élevé qui nous permet de financer nos investissements pour nous ouvrir en particulier sur le digital. Nous pousserons l'approche *end-to-end* avec l'ensemble du Groupe. L'objectif sera de nous rénover, de nous ouvrir sur l'écosystème digital, et de maintenir une croissance importante et notre niveau de performance.

(Diapositive n° 39) Pour terminer, avant d'aborder les objectifs 2020, comme vous l'avez vu ce matin, nous avons un projet d'acquisition de la société Sodifrance, sur le territoire français. La logique d'acquisition relève des propos que je viens de tenir. Cette acquisition, si elle se confirmait, nous permettrait en effet d'être le leader en France dans le domaine de l'assurance et de la protection sociale. Nous pèserions effectivement de l'ordre de 200 millions d'euros de chiffre d'affaires en France dans ce secteur. Si l'opération se concrétise, nous prévoyons une intégration rapide. Les synergies, comme vous l'avez vu, de l'ordre de 4,6 millions d'euros seraient effectives dès la deuxième année.

OBJECTIFS FINANCIERS 2020

Vincent PARIS
Directeur général

(Diapositive n° 41) Nous avons comme objectifs financiers 2020 une croissance organique du chiffre d'affaires comprise entre +3 et +5 %, un taux de marge opérationnelle d'activité en légère amélioration, et un flux net de trésorerie disponible supérieur à 180 millions d'euros.

J'en ai fini avec les éléments que nous souhaitons partager avec vous concernant 2019 et les grands objectifs 2020. Comme d'habitude, nous serions à présent heureux de répondre à vos questions.

ECHANGES AVEC LA SALLE

Grégory RAMIREZ, Bryan, Garnier & Co

Bonjour. J'ai deux questions à vous poser. La première d'entre elles porte sur l'amélioration de la rentabilité au niveau de Sopra Banking Software. Pourriez-vous détailler la composition des différents éléments de la marge, concernant notamment Apak, le *Core Banking* et les crédits spécialisés (le périmètre Cassiopae) ? Comment, en outre, est-il possible d'anticiper la marge de Sopra Banking Software cette année ? Ma seconde question porte sur le free cash-flow. Vous avez fait part d'un grand nombre d'éléments exceptionnels. Pouvez-vous les détailler ? Vous avez parlé en particulier du Royaume-Uni, de l'Allemagne et de la réduction de 6 jours du DSO.

Vincent PARIS

Concernant Banking, nous ne communiquons pas sur chaque entité. J'ai indiqué en revanche qu'Apak délivre la performance que nous avons prévue au moment de l'acquisition. Il s'agit d'une belle performance. Pour le reste, nous suivons le plan de marche. Au niveau de Cassiopae, nous continuons à résoudre les situations de nos clients. S'agissant de la partie *Delivery*, nous améliorons les situations mois après mois. Nous savions que deux années seraient nécessaires. La situation s'est améliorée par rapport à l'année dernière. Néanmoins, nous avons encore un travail à réaliser pour résoudre l'ensemble de nos situations, comme prévu. Les améliorations viendront au fil du temps, mois après mois. Aucune évolution spectaculaire n'interviendra d'un moment à l'autre ; les évolutions seront progressives. Nous suivons cette logique. Simultanément, en effet, nous transformons notre R&D et l'ensemble de la société pour servir les objectifs que j'ai décrits. Nous attendons par conséquent une amélioration progressive en jouant sur l'ensemble des leviers et sur l'ensemble des activités de Sopra Banking.

Etienne du VIGNAUX

A propos du free cash-flow, deux éléments principaux prévalent. Le premier d'entre eux concerne le Royaume-Uni. Il est lié au règlement d'un litige avec un client du secteur public, pour une vingtaine de millions d'euros. En Allemagne, il s'agit de la mise en route de la joint-venture SFT, qui a dégagé un free cash-flow de l'ordre d'une trentaine de millions d'euros, sans rapport cependant avec le résultat, proche de zéro, comme prévu, en 2019. Ces effets sont ainsi non normatifs. Ils ne sont pas reproductibles en 2020. Ils s'inverseront même sur la partie des encaissements exceptionnels.

Emmanuel PAROT, Gilbert Dupont

Bonjour. J'ai une première question à vous poser sur Cassiopae, pour être certain d'avoir compris vos propos. Vous parlez de la reprise de la démarche commerciale en fin d'année. J'en déduis que vous n'attendez pas de croissance au niveau de Cassiopae en 2020.

Vincent PARIS

Absolument. Nous commençons à examiner l'approche commerciale. Nous sommes convaincus en effet que, dès 2021, le marché sera actif. Des clients attendent. Nous devons par conséquent rester actifs sur le marché. Nous commencerons ainsi à reprendre les démarches commerciales prochainement, sans pour autant tabler sur des ventes à la fin de l'année 2020, mais davantage sur l'année 2021. Le sujet est d'installer la nouvelle version 4.7 pour les clients qui ont attendu, de finir de résoudre l'ensemble des situations des clients, et, parallèlement, d'étoffer notre version software avec la version 4.8, qui sera mise en marché. En tout état de cause, nous attendons une accélération de l'activité en 2021, et non pas en 2020.

Emmanuel PAROT, Gilbert Dupont

Mes deux autres questions portent sur les licences. Pouvons-nous connaître le montant des licences Sopra Banking en 2019 ? Vous avez cité le chiffre en 2018. Pouvez-vous également nous faire part éventuellement d'une projection sur 2020 ?

Vincent PARIS

Le montant est de l'ordre de 60 millions d'euros, soit 13 % environ du chiffre d'affaires. La cible en 2020 est similaire.

Emmanuel PAROT, Gilbert Dupont

J'ai une dernière question sur les joint-ventures. Au regard de la contribution des joint-ventures du Royaume-Uni, est-il possible de connaître leurs rentabilités opérationnelles ?

Vincent PARIS

Les rentabilités opérationnelles sont à deux chiffres. Nous ne communiquons pas à l'intérieur de chacun des blocs. En revanche, nous pouvons vous confirmer que les rentabilités opérationnelles des joint-ventures sont supérieures à la rentabilité du Royaume-Uni. Elles tirent la rentabilité de l'activité du Royaume-Uni. Elles sont à deux chiffres structurellement, depuis plusieurs années pour NHS par exemple. Tel n'était pas le cas pour SSCL. Néanmoins, nous étions dans une phase de transformation. Ainsi, depuis 2019, SSCL est installé sur une légère croissance, voire une croissance importante si nous trouvons un nouveau client, comme tel a été le cas en 2019, et sur une rentabilité à deux chiffres.

Laurent DAURE, Kepler Cheuvreux

Bonjour. J'ai trois questions à vous poser. La première d'entre elles concerne l'Angleterre. Vous y avez réalisé de nombreux investissements pour vous diversifier. Le marché s'est cependant durci dans le courant de l'année 2019. Pourrions-nous obtenir une mise à jour des investissements et connaître votre vision du marché anglais ?

Le deuxième point porte également sur la partie Banking. Pourriez-vous nous communiquer un pourcentage des activités Licence, Maintenance et Services ?

Enfin, je souhaiterais davantage de détails quant aux leviers susceptibles de contribuer à la légère progression de la marge en 2020 au niveau du Groupe évoquée précédemment.

Vincent PARIS

Au Royaume-Uni, comme je l'indiquais précédemment, le marché au second semestre 2019 a été extrêmement calme sur l'ensemble des secteurs, y compris évidemment le secteur public. Une reprise est-elle possible ? La réponse est probablement négative. En revanche, progressivement, des décisions seront prises. Le pire, dans notre métier, est qu'aucune décision ne soit prise. Nous avons rencontré de nombreuses situations de ce type, avec un portefeuille important, mais sans qu'aucune décision ne soit prise. L'amélioration viendra cependant certainement dans le temps. Je ne l'attends pas brutalement et immédiatement. La période qui s'ouvre sera cependant probablement plus active que la période qui s'achève au niveau du secteur public. Nous espérons en bénéficier, car il s'agit du secteur sur lequel nous sommes présents.

Pour le reste, nous investissons. La situation n'est pas simple. Nous restons en effet un acteur de petite taille. Vous le savez. Nous avons pris des positions. Nous avons engrangé des gains. Comme nous restons un acteur de petite taille dans un marché difficile, nous avons également néanmoins perdu d'autres positions. Globalement, nous ne pouvons pas affirmer dès lors que nous avons réellement « décollé » ou amélioré notre situation. Certains aspects ont fonctionné de manière favorable ; à l'inverse, nous avons perdu des positions sur certains clients historiques. En résumé,

nous conservons la position d'un acteur de petite taille qui tente d'agir au mieux dans un marché qui n'est pas simple. Nous continuons de tenter de « tirer notre épingle du jeu ». En 2020, nous donnerons ainsi la priorité aux marges.

La deuxième question portait sur le pourcentage concernant les activités de Banking. J'ai indiqué précédemment que le taux des licences s'inscrit à 13 %. Le taux de la maintenance s'établit à 26 %. Le taux des souscriptions s'élève à 10 %. Enfin, le taux des services domine, à 51 %.

Enfin, l'excellente nouvelle dont nous bénéficions concerne l'existence de leviers d'amélioration dans l'ensemble des entités. Certes, malgré ces leviers, certains contextes de marché, comme en Allemagne, sont susceptibles de nous faire souffrir. Il n'en demeure pas moins qu'il existe des possibilités d'amélioration, avec la montée en valeur, le conseil, que nous devons pousser partout, et le renforcement de l'ensemble de la maîtrise de nos risques et de notre *Delivery* (nous avons un axe de progrès dans le domaine). Il s'agit de l'opération *Business As Usual*. Comme toujours, toutefois, tout ne peut pas s'améliorer de façon nominale partout. Nous rencontrons parfois des accidents. Globalement, néanmoins, nous observons clairement des capacités d'amélioration dans chacune de nos entités.

Avez-vous d'autres questions ?

Gregory RAMIREZ

Je reviens sur l'activité *Autres solutions*. Nous pouvons conclure de vos propos que la marge devrait diminuer, si vous renforcez les investissements en 2020.

Vincent PARIS

La diminution, si elle se confirme, restera cependant raisonnable et pilotée. Nous donnons effectivement la priorité aux projets longs. Il est clair par conséquent que nous pourrions accepter la perte d'un point pour continuer à construire et à nous montrer offensifs.

Si vous n'avez pas d'autre question, je vous remercie pour votre attention. Je vous souhaite une bonne journée. Je vous dis à bientôt.