

Sopra Steria

Présentation des résultats du premier semestre 2020

29 JUILLET 2020

ORDRE DU JOUR

Les faits marquants du premier semestre.....	3
Résultats financiers du premier semestre.....	7
Priorités et objectifs 2020	9
Questions-réponses.....	10

Vincent PARIS, Directeur Général Groupe

Bonjour à toutes et à tous. Bienvenue pour cette présentation des résultats du premier semestre. Elle se déroulera en quatre temps. Je commencerai par revenir sur les faits marquants du semestre, avec trois zooms : un premier zoom sur le caractère résilient que nous avons démontré, un deuxième zoom sur la manière dont nous avons et dont nous continuons à gérer cette crise et un troisième zoom sur la situation opérationnelle de chacun de nos grands pôles à fin juin 2020. Le deuxième temps portera sur les résultats financiers du premier semestre. Je reviendrai ensuite sur nos grandes priorités et nos objectifs pour la période qui arrive. Enfin, cette présentation se conclura par une session de questions réponses.

LES FAITS MARQUANTS DU PREMIER SEMESTRE

Vincent PARIS

Nous avons un profil résilient, essentiellement pour trois raisons. D'abord, nous sommes focalisés, depuis la fusion, sur la priorité que nous donnons à 100 clients du Groupe. Nous n'avons pas arrêté d'essayer de mieux connaître et de mieux servir ces clients. Si ces clients souffrent, nous souffrons également, mais nous souffrons moins que si nous avons des prestations plus banalisées. La deuxième raison tient au caractère récurrent de notre chiffre d'affaires pour 40 %, ce qui est important dans la période actuelle, et la troisième tient à notre présence dans le secteur public, la défense et la sécurité intérieure. Nos verticaux prioritaires n'ont pas changé. Nos trois principaux verticaux sont le secteur financier, le secteur public et aerospace/défense ; ils pèsent 2/3 du chiffre d'affaires.

Un autre élément important de la période est l'activité commerciale. Nous avons eu beaucoup de présence et de proximité, parfois sur des petites choses, mais également sur des gros dossiers. J'en citerai trois qui me paraissent particulièrement importants. Le premier concerne Airbus. Nous avons gagné un projet sur 5 ans : il porte sur la gestion des infrastructures dans quatre pays (France, Allemagne, Royaume-Uni et Espagne). Une deuxième référence importante concerne un grand groupe bancaire allemand. C'est un projet de 150 millions d'euros qui englobe le *build* et le *run* d'un projet ERP sous SAP pour tout ce qui ne concerne pas le *core banking*. C'est quelque chose de structurant sur le marché allemand. La troisième référence que je souhaite partager avec vous concerne l'agence européenne qui gère les projets autour de Schengen. Nous réalisons les systèmes biométriques les plus importants au monde afin de protéger les frontières. 400 millions de ressortissants étrangers seront gérés par ce système. Enfin, nous avons eu beaucoup de renouvellements de positions longues dans le secteur public et dans de nombreuses géographies, ce qui est structurant pour la suite.

Depuis des années, nous essayons de nous positionner de mieux en mieux, avec davantage de valeur ajoutée, de façon plus haute vis-à-vis de nos clients. De ce point de vue, le bilan est bon sur le semestre. Nous sommes numéro 2 en France en chiffre d'affaires services IT le classement de Teknowlogy PAC. Sopra Banking Software affiche des résultats très encourageants. Enfin, nous faisons de gros efforts pour installer sur la durée notre marque de conseil Sopra Steria Next. Cela commence à se faire sentir sur le marché puisque nous avons des reconnaissances sur les domaines que nous avons ciblés. Evidemment, nous poursuivrons cette démarche.

La résilience se juge également au chiffre d'affaires. Le chiffre d'affaires de Sopra Steria affiche un recul contenu de 2,6 %. Je rappelle que le premier trimestre était ressorti à + 3,3 % en organique. Le deuxième trimestre affiche un recul de 8,4 %. Le secteur aéronautique est celui sur lequel nous avons le plus subi. Il représentait environ 10 % de notre chiffre d'affaires en début d'année. Nous étions sur un rythme de croissance organique de 11 %. Au deuxième trimestre, nous sommes passés à -20 %. Structurellement, nous estimons la décroissance des prochains semestres sur ce secteur entre -25 et -30 %. Ce secteur est évidemment très porté par Airbus. Sur l'année, il affichera une décroissance de 15 %.

Par ailleurs, le taux de marge opérationnelle d'activité s'établit à 6,1 % sur le premier semestre, contre 6,8 % l'an dernier, tandis que le flux net de trésorerie disponible ressort à 37,1 millions d'euros, contre -21,8 millions d'euros l'an dernier. Ce chiffre recouvre environ 57 millions d'euros d'effets favorables non-récurrents. En outre, la décroissance favorise les chiffres au niveau du besoin en fonds de roulement. Il n'en demeure pas moins qu'il s'agit d'une belle performance, qui montre la mobilisation des équipes et le respect des engagements de nos clients.

Le chiffre d'affaires s'est élevé à 2 166,7 millions d'euros, le résultat opérationnel d'activité à 132,8 millions d'euros (soit 6,1 % du chiffre d'affaires), le résultat net part du Groupe à 43,7 millions d'euros (soit 2 % du chiffre d'affaires) et le flux net de trésorerie disponible à 37,1 millions d'euros. La dette financière nette ressort à 495,9 millions d'euros et le déficit net d'impôt des fonds de pension UK à 94,1 millions d'euros (contre 113 millions d'euros en fin d'année dernière).

Il me paraît important d'insister sur la manière dont nous avons géré cette crise, et dont nous continuons à la gérer. Une société nécessite un équilibre, difficile à trouver, entre des décisions de court terme et des décisions de long terme. C'est encore plus vrai en temps de crise, où le court terme est une priorité absolue. Toutefois, il ne faut pas aller trop loin. Il ne faut pas compromettre le projet long, notamment dans le management de nos collaborateurs et dans les relations avec nos clients, nos partenaires et nos sous-traitants. Nous avons tout fait pour construire un projet long. Nous nous sommes adaptés au contexte de crise. Les décisions de court terme ont été focalisées sur le commerce et la profitabilité. Dans le même temps, nous avons poursuivi des investissements qui sont importants pour le Groupe. Ils concernent la marque, l'outillage et les produits. En parallèle, nous avons confirmé l'acquisition de Sodifrance, qui nous permet de nous ancrer plus lourdement dans l'assurance et la protection sociale en France.

La continuité de service a été essentielle. Dès que la crise est apparue, nous nous sommes fixés deux priorités. La première, au-dessus de tout, concernait la santé des collaborateurs. Juste derrière arrivait la continuité d'activité et de service pour nos clients. 90 % de nos collaborateurs ont été mis en télétravail. Si nous ne sommes pas à 100 %, ce n'est pas pour des raisons techniques ou de faisabilité, mais en raison de décisions de nos clients liées à des contraintes de confidentialité ou de sécurité. Certains clients n'ont pas accepté le télétravail.

Nous avons piloté le Groupe en cycle court. Ce que nous faisons au mois, nous l'avons fait à la semaine, avec des priorités revues tous les jours. Nous avons développé des offres pour répondre aux problématiques du Covid-19. Nos clients avaient beaucoup de questions. Nous avons tout fait pour essayer de répondre à leurs problématiques. Par exemple, nos clients se sont demandé comment faire de l'agile tout en étant à distance et en télétravail. Nous avons poussé des offres de conseil sur ce sujet. Comment gérer un portefeuille de projets dans un contexte d'économies, sans compromettre le futur ? Ce genre d'offre a été poussé. Dans le digital, nous avons poussé l'offre Q@Home. Ce ne sont pas des offres à fort volume, mais elles nous ont permis d'ancrer une proximité plus importante avec nos clients dans un contexte où ils se posaient beaucoup de questions.

Nous avons donné une priorité essentielle à la communication interne dans cette période de crise. Nous avons renforcé la proximité avec nos collaborateurs.

Dans une société de service comme la nôtre, les ressources humaines sont essentielles, encore plus en temps de crise. Là aussi, l'arbitrage entre le court terme et le long terme est essentiel. Nous avons laissé une place essentielle à la formation, à la discussion sociale. Nous avons eu recours au dispositif d'activité partielle. Nous avons reçu des subventions des gouvernements dans certaines de nos géographies. Nous l'avons fait de manière responsable. Nous avons garanti le maintien des salaires sur l'essentiel de nos géographies pour les collaborateurs qui étaient concernés.

L'ensemble des indemnités que nous avons perçues au niveau du Groupe s'élève à 7,4 millions d'euros, dont 4 millions d'euros en France, pour une masse salariale globale de 1,4 milliard d'euros. Nous avons vraiment tout fait pour être responsables. Nous n'avons toujours pas digéré l'attaque dont nous avons fait l'objet de la part de Laurent Berger, de la CFDT, concernant notre approche du chômage partiel. C'est quelque chose qui n'est pas compris par l'essentiel de nos collaborateurs. Il n'a fait cette attaque qu'une fois, mais c'était une fois de trop. Je l'ai extrêmement mal vécue.

Nous avons fait un effort afin de structurer nos dispositions de formation, et nous continuerons. Nous fondons actuellement une académie. Notre objectif est clair : le monde changera plus vite, les technologies changeront plus vite, et la différence se fera sur les compétences et la motivation des collaborateurs. La formation sera évidemment au cœur de cela. Elle est essentielle en termes de différenciation. Nous souhaitons être une référence de la profession dans ce domaine. Nous le construirons sur plusieurs semestres.

A très court terme, nous avons très vite lancé un programme d'économies. Les frais de déplacement et de mission ont baissé de 49 % par rapport au S1 2019. Le premier trimestre 2020 était normal : cette baisse est donc essentiellement portée par le deuxième trimestre. Les honoraires et publicités ont baissé de 13 %, et la sous-traitance sur nos projets de 13 % également.

A plus long terme, la politique de développement durable reste au cœur de notre stratégie. Nous n'avons pas freiné, bien au contraire. Le 19 mai, nous avons signé, ainsi que 154 autres sociétés, la déclaration du pacte mondial des Nations Unies et de Science Based Targets Initiative, qui a pour objectif de limiter à 1,5 degré le réchauffement climatique. En parallèle, nous travaillons beaucoup sur la sobriété numérique, qui me paraît très structurante pour le futur. Ce n'est pas quelque chose que nous faisons à côté de notre business : c'est encapsulé dedans. Nos offres l'incluent. Nous formons petit à petit nos collaborateurs. C'est quelque chose qui sera certainement très différenciant dans la période à venir.

Nous sommes satisfaits de voir que notre positionnement ESG s'est amélioré. Nous avons progressé au niveau d'Ecovadis et de Vigeo Eiris. Nous avons été extrêmement heureux d'être retenus parmi les 80 sociétés du nouvel indice Euronext ESG Large 80, qui référence les sociétés les plus responsables. C'est quelque chose de central sur lequel nous allons continuer d'investir.

Venons-en à la situation opérationnelle de chacun de nos pôles. Au niveau du Groupe, le chiffre d'affaires du premier semestre s'établit à 2 166,7 millions d'euros, en décroissance de 2,6 %. Le résultat opérationnel d'activité s'établit à 6,1 %, contre 6,8 % l'an dernier. En France, la baisse de production dans le secteur aéronautique a eu un impact significatif. En début d'année, l'aéronautique pesait 20 % du chiffre d'affaires France. Nous avons globalement bien résisté en dehors de cela, en particulier sur le secteur public et dans le domaine de la défense. Pour autant, la France affiche une décroissance de 5,5 % sur le semestre. La marge a résisté, à 8,2 % contre 9,3 % l'an dernier. Depuis 3 ou 4 mois, nous mettons toute notre énergie à diminuer notre intercontrat, qui a déjà beaucoup baissé depuis le mois d'avril, mais qui n'est pas encore à la situation nominale. Nous nous fixons le second semestre pour revenir à une situation normale et récurrente par rapport aux années précédentes.

Le Royaume-Uni affiche une décroissance organique de 4,7 % sur le premier semestre. Le résultat opérationnel d'activité se situe à 4,6 %, contre 6,1 % l'an dernier. Nos activités au Royaume-Uni sont contrastées. Nous avons été pénalisés par notre présence de petit acteur : nous sommes plutôt faibles sur le secteur privé. Nous avons donc eu du mal à résister sur cette partie. Nous avons également été pénalisés, en termes de chiffre d'affaires comme de marge, par l'arrêt du service d'octroi de visas entre fin mars et fin mai. Heureusement, le service reprend. Nous avons pour objectif de revenir à des volumes normaux dans le courant du second semestre. Parallèlement, les deux *joint-ventures* que nous avons avec le gouvernement (SSCL et NHS) se sont bien comportées. SSCL devrait afficher de la croissance sur le second semestre avec la confirmation de l'extension

du contrat avec le ministère de la défense. Globalement, nous attendons des perspectives d'amélioration au Royaume-Uni sur le second semestre.

L'activité « autre Europe » affiche un bon score. Elle a globalement bien résisté. Nous avons été bien aidés par l'activité Sopra Financial Technology, où nous avons bénéficié d'un effet conjoncturel de croissance et de rentabilité. L'essentiel de la marge aura été réalisée sur le premier semestre. Par ailleurs, la Scandinavie affiche une très bonne performance, particulièrement la Norvège, dont 80 % de l'activité se déroule dans le secteur public. La Norvège affiche une croissance supérieure à 9 %. Elle a également amélioré sa profitabilité. Le reste des pays et des géographies a bien résisté, avec une activité soit *flat*, soit en très légère décroissance. La marge s'est tenue, voire améliorée, si bien qu'au global, la croissance organique ressort à 6,6 % sur ce pôle, tandis que le résultat opérationnel d'activité est passé de 6,5 % l'an dernier à 7,4 % sur ce semestre.

Sopra Banking Software affiche une décroissance organique de 10,9 % sur le semestre, principalement du fait de deux effets liés à la crise : une baisse des licences d'environ 7 millions d'euros par rapport à l'an dernier et une baisse de l'activité de service sur le deuxième trimestre. Le résultat opérationnel est légèrement meilleur que l'an dernier, mais l'objectif de cette année n'est pas d'améliorer la profitabilité. De nombreux plans d'actions très structurants sont prévus pour le futur. Le Groupe investit depuis plusieurs années sur une couche digitale de Sopra Banking Platform commune à l'ensemble des *core banking*. Un autre domaine d'investissement concerne les banques Sparda ; le développement de la plate-forme prendra encore plusieurs semestres. Concernant les crédits spécialisés, 2020 est une année importante. Le Groupe avait pour objectif de mettre à la disposition de ses clients la version 4.7 de Cassiopae à la fin du premier trimestre : cet objectif a été atteint. Un cycle régulier de montée de versions a été mis en place. En parallèle, le Groupe solde l'ensemble des difficultés et des projets qu'il avait historiquement avec des grands clients. Le *business development* sera réaccentué et relancé en fin d'année, puis plus lourdement en 2021. Le message essentiel est que le Groupe suit son plan produits, ce qui est très structurant pour Sopra Banking Software.

Les autres solutions ont vécu un semestre plus difficile que d'habitude, avec une décroissance organique de 5 % et un résultat opérationnel d'activité de 5 % (contre 15 % habituellement). C'est très conjoncturel. Les activités de licences sont en baisse de 3 millions d'euros. Une quinzaine de projets ont été différés dans le temps ; ils seront lancés au second semestre. Le Groupe est confiant quant à sa capacité à revenir à un niveau de marge qui se rapprochera des semestres précédents, avec des perspectives d'amélioration sur le second semestre.

RESULTATS FINANCIERS DU PREMIER SEMESTRE

Etienne du VIGNAUX, Directeur Financier Groupe

Bonjour à tous. Commençons par regarder le compte de résultat consolidé du Groupe.

Le chiffre d'affaires s'établit à 2 166,7 millions d'euros, en décroissance organique de 2,6 % sur le semestre. Le ROA s'établit à 132,8 millions d'euros, soit 6,1 % du chiffre d'affaires. En valeur absolue, le ROA a baissé de 18 millions d'euros par rapport au premier semestre 2019. Cette baisse relativement contenue a été obtenue grâce aux réductions de coûts qui ont été mises en œuvre. Cela concerne les frais de déplacement, la sous-traitance et les autres coûts. Le Groupe n'a eu recours que très modérément au dispositif d'activité partielle. Sur le deuxième trimestre, la somme des indemnités reçues de la part des différentes institutions publiques est de 7,4 millions d'euros, ce qui est très marginal par rapport à notre masse salariale.

Les charges liées aux instruments fondés en action sont de 2,2 millions d'euros sur le semestre, soit moitié moins qu'au S1 2019. Les dotations aux amortissements des incorporels affectés ont augmenté pour s'établir à 19,1 millions d'euros. Outre l'effet des acquisitions réalisées en 2019, essentiellement SAB, ce chiffre intègre un *one-off* de 3,8 millions d'euros. En effet, nous avons été amenés à accélérer l'amortissement dans les comptes du premier semestre d'un actif incorporel relatif à note activité de PLM dans le domaine de l'aéronautique. Les autres produits et charges opérationnels sont aussi en progression, à 23,8 millions d'euros sur le semestre. En conséquence, le résultat opérationnel est de 87,7 millions d'euros, soit 4 % du chiffre d'affaires du semestre (contre 5,2 % l'an passé).

Le résultat financier est relativement stable, avec une légère hausse des frais financiers liés à la baisse des produits de trésorerie. Le montant et le coût de la dette brute restent maîtrisés. Les autres charges financières (qui intègrent depuis l'an dernier les charges d'intérêt de la dette sur les biens pris en location) sont en légère baisse. Enfin, la charge d'impôt est en baisse, ce qui permet d'afficher un résultat net part du Groupe de 43,7 millions d'euros, soit 2 % du chiffre d'affaires (contre 2,8 % au S1 2019).

Les autres produits et charges opérationnels s'établissent à 23,8 millions d'euros sur le semestre, dont un peu plus de 7 millions d'euros en conséquence directe de la crise sanitaire. La ligne « autres charges » s'établit à 7,5 millions d'euros. Elle intègre une dépréciation d'actif pour 2,5 millions d'euros : il s'agit d'une licence d'exploitation accordée par le gouvernement britannique pour le service de visa. Ce service a été totalement interrompu au plus fort de la crise sanitaire. Il reprend progressivement. Cette ligne « autres charges » intègre également 3 millions d'euros de coûts directement liés aux mesures prises en interne pour faire face à la crise sanitaire. Les autres produits et charges opérationnels devraient être au moins aussi importants sur le S2 en raison des mesures de reskilling à mettre en œuvre dans un certain nombre d'entités. L'activité ne retrouvera pas son niveau d'avant-crise ; il convient donc de redéployer les personnels, essentiellement par de la mobilité interne.

Le taux d'imposition effectif du semestre ressort à 31,2 %. Le taux annuel devrait avoisiner le niveau de 2019 (33,4 %). Le montant de l'impôt inclut la contribution sur la valeur ajoutée des entreprises, qui est un impôt de production français relativement stable et peu sensible à la variation du résultat. En base annuelle, cette CVAE représente 25 millions d'euros.

La dette a légèrement diminué, s'établissant à moins de 500 millions d'euros au 30 juin. Ceci est à mettre au crédit d'une bonne performance sur le *free cash-flow*, positif à 37,1 millions d'euros sur le semestre, alors que le premier semestre est traditionnellement consommateur de cash. Le *cash out* lié au M&A est assez modeste sur le semestre, à 9,2 millions d'euros. Ce sera moins le cas au

second semestre, qui devrait enregistrer des sorties de cash liées aux acquisitions annoncées et confirmées, notamment Sodifrance.

Le Groupe a régulièrement progressé depuis 3 ans dans le domaine du *free cash-flow*. Les équipes font preuve d'une vigilance renforcée dans la gestion du cash depuis le début de la crise. Cette vigilance porte d'abord sur les encours clients. Le Groupe n'a pas pour politique d'améliorer ses ratios financiers en payant ses fournisseurs en retard. A quelques exceptions près, les clients font preuve d'une bonne discipline de paiement, dans pratiquement toutes les géographies. Des points de tension sont tout de même apparus. Ce sujet reste un point de vigilance pour la fin de l'année. Le Groupe a bénéficié pour 57 millions d'euros de mesures gouvernementales favorables à la trésorerie au premier semestre. Un peu moins de la moitié sera décaissée dès le second semestre. Ainsi, en France, l'intéressement a été payé en juillet. Au Royaume-Uni, des échéances de TVA ont été reportées.

La structure de financement a peu évolué sur le semestre. La situation financière du Groupe reste solide. Sopra Steria n'a eu à aucun moment besoin de recourir à ses lignes de financement non-tirées. Le RCF de 900 millions d'euros est resté intact pendant la crise. Le montant disponible non-tiré est toujours supérieur à 1 milliard d'euros. Le ratio dette nette sur capitaux propres s'établit à 34,4 %, contre 36,1 % en fin d'année 2019.

Le ratio dette financière nette sur EBITDA s'établit à 1,3x, soit le même niveau qu'en fin d'année 2019. Il s'agit d'une bonne performance, alors que ce ratio a plutôt tendance à se détériorer légèrement entre le 31 décembre et le 30 juin.

PRIORITES ET OBJECTIFS 2020

Vincent PARIS

S'il y a bien deux mots qui caractérisent la période qui est devant nous, c'est incertitude et prudence. Incertitude parce que nous ne sommes pas à l'abri d'une seconde vague de l'épidémie dans l'ensemble de nos géographies. Incertitude parce que nous ne sommes pas à l'abri, sur le plan économique, de décisions brutales de clients qui pourraient baisser leurs budgets ou arrêter des projets. Ceci étant, nous n'allons pas changer la manière dont nous gérons cette crise. Nous continuerons à nous adapter au contexte semaine après semaine. Notre objectif est de sortir renforcés de cette crise, en nous adaptant aux attentes de nos clients. En parallèle, nous n'arrêterons pas notre transformation. Le digital devient de plus en plus prégnant. Nous ne savons pas exactement comment sera la société après cette crise du Covid-19, mais il est certain qu'elle sera plus digitale. Il faut donc que nous soyons en phase et à l'état de l'art par rapport aux attentes de nos clients.

Nos grands objectifs financiers sont une croissance organique du chiffre d'affaires comprise entre -2 et -4 % sur l'année, un taux de marge opérationnelle d'activité compris entre 6 et 7 % et un flux net de trésorerie disponible compris entre 80 et 120 millions d'euros.

Voilà les éléments que nous souhaitons partager avec vous. Nous pouvons maintenant passer aux questions-réponses.

QUESTIONS-REPONSES

Nicolas DAVID, Oddo

Certains acteurs ont parlé de rendre aux clients des coûts qu'ils n'ont pas eus, notamment sur les déplacements. C'était une occasion de faire des baisses de prix temporaires pendant la période du confinement. Est-ce quelque chose que vous avez pratiqué, et qui a pu accélérer la décroissance au T2 ? Que voyez-vous sur le S2 pour ce type de baisse de prix, ainsi que sur les baisses de prix plus structurelles ?

Votre guidance de marge implique un S2 avec une rentabilité en baisse beaucoup plus forte sur un an que ce qu'on a vu au S1. Or vous avez très bien résisté au S1. Quels sont les éléments d'attention qui vous font penser que la marge pourrait beaucoup plus baisser au S2, alors que vous n'avez pas été très dépendants du chômage partiel et que vous comptez réduire l'intercontrat en France ?

De même, votre guidance de *free cash-flow* implique un S2 relativement faible de 60 millions d'euros en milieu de fourchette, alors que vous avez plutôt l'habitude de générer plus de 250 millions d'euros ces dernières années. Quels sont les éléments qui justifient une guidance aussi prudente ?

Vincent PARIS

Le prix de vente n'a pratiquement pas bougé. Il avait augmenté l'an dernier. Je ne dis pas qu'aucun client nous a fait le type de demande que vous avez décrit, mais globalement, nous avons plutôt bien résisté, même si nous avons dû lâcher des choses çà et là. Au global, retenez que le prix de vente n'a pas bougé.

Concernant la profitabilité, je rappelle que le premier trimestre était « normal ». L'impact de la baisse de marge par rapport à l'an dernier se situe beaucoup sur le T2. Des choses sont embarquées sur le second semestre. Depuis 2 mois, nous nous améliorons régulièrement de semaine en semaine, mais nous restons prudents. Il est beaucoup trop tôt pour affiner quelque chose de plus précis sur le second semestre. Des plans d'actions ont été mis en œuvre. Nous espérons que le contexte macroéconomique ne bougera pas.

Etienne du VIGNAUX

Concernant le *free cash-flow*, nous avons initialement un objectif de 180 millions d'euros. Le résultat s'inscrira en baisse. Nous aurons donc un *free cash-flow* inférieur. Nous anticipons une légère dégradation du DSO en fin d'année. Enfin, un certain nombre d'éléments favorables au résultat auront des effets non-cash cette année et cash l'année prochaine.

Nicolas DAVID, Oddo

Voyez-vous l'environnement tarifaire se durcir ou se stabiliser ? Quelle est votre vision du S2 concernant les prix ?

Vincent PARIS

Nous nous attendons à rester dans les mêmes eaux. Nous résisterons. Il y aura forcément des négociations. Le marché repart un peu, ce qui va plutôt dans le bon sens. En même temps, la compétition est forte et tout le monde est focalisé sur le court terme. Je ne pense pas que nous remonterons nos prix. Soit nous les maintiendrons, soit nous serons obligés de consentir de légères baisses pour conserver nos positions ou en prendre de nouvelles. Je ne vois pas de baisses drastiques. Elles auraient déjà eu lieu.

Thomas Poutrieux, Exane BNP

Confirmez-vous que les licences de Sopra Banking sont en baisse de 35 % sur le semestre ? Par ailleurs, pour quand anticipez-vous un retour à la croissance organique sur les licences ? Faudra-t-il attendre l'année prochaine ou est-ce envisageable d'ici la fin de l'année ?

Vincent PARIS

Les ventes de licences de Sopra Banking Software ont baissé de 7 millions d'euros par rapport à l'an dernier, passant de 27 à 20 millions d'euros. Pour le reste, nous sommes dans un environnement où nous avons beaucoup d'affaires. Le *pipe* a tendance à se garnir. Dans le même temps, nous avons des glissements de décisions. Je ne prendrai donc aucun engagement sur la manière dont les clients réagiront d'ici la fin de l'année. Je suis confiant dans la durée, avec les quatre priorités que nous nous sommes fixés, pour que les licences et les souscriptions retrouvent la croissance dès l'année 2021, en fonction du contexte.

Thomas Poutrieux, Exane BNP

Est-il devenu plus facile que pendant le confinement de parler avec le top management des clients sur la partie bancaire afin de vendre du *core banking* ?

Vincent PARIS

Globalement, il existe un intérêt sur toutes nos lignes de produits. Les clients veulent savoir où l'on va et ce que l'on fait sur chacune de nos lignes de produit. Le *core banking* relève de démarches longues. L'intérêt est certain, mais les cycles de décision peuvent être longs. Le contexte actuel a plutôt tendance à rallonger ces cycles de décision, mais l'intérêt croissant sur toutes les priorités que nous nous sommes fixés en termes de produits est vraiment positif.

Grégory RAMIREZ, Bryan Garnier

Le milieu de fourchette de la guidance de chiffre d'affaires situe le second semestre à -3 %. Quels seront les catalyseurs qui permettront cette nette amélioration par rapport aux -8,4 % du deuxième trimestre ?

Vincent PARIS

Il n'est pas simple de réaliser des prévisions. Depuis 3 mois, le contexte s'améliore sur l'ensemble de nos activités. Ainsi, l'intercontrat est meilleur qu'en avril. C'est cette tendance qui fait que nous considérons que le T2 sera un point bas, mais nous restons prudents car l'expérience montre que des clients peuvent changer d'avis. Dans chacune de nos activités, nos prévisions s'améliorent légèrement depuis 1 ou 2 mois. Toutefois, il reste de l'incertitude sur le S2.

Dominique RAVIART, NelsonHall

Comptez-vous accélérer l'*offshore* du fait de la crise ? Dans quelles proportions ?

Vincent PARIS

Nous allons garder exactement la même politique d'*offshore* pour chacun de nos contrats. Il est très important de disposer de plates-formes, situées plus ou moins loin en fonction du contexte et de ce que souhaitent les clients. Nous regardons comment pousser l'*offshore* en fonction des contextes de nos clients, sachant qu'en même temps, beaucoup de décisions de clients et de décroissances ont poussé dans l'autre sens. La volonté est là : nous continuons de pousser. Néanmoins, l'activité *offshore* a baissé de manière importante par rapport à ce que nous faisons l'an dernier, notamment en Inde. L'objectif est de remonter au même niveau qu'en fin d'année 2019. Nous cherchons à pousser sans en faire trop.

Laurent Daure, Kepler Cheuvreux

Quelle estimation faites-vous du *cash restructuring* sur l'ensemble de l'année 2020 ?

Etienne du VIGNAUX

Nous pouvons tabler sur 50 millions d'euros sur l'ensemble des autres éléments non-récurrents, *restructuring* y compris.

Laurent Daure, Kepler Cheuvreux

Pouvez-vous faire un point sur l'intercontrat à la fin du premier semestre par rapport au point bas qui a été constaté sur le deuxième trimestre ?

Vincent PARIS

Les situations sont différentes entre les géographies. Globalement, reprenez que nous avons quasiment doublé notre niveau de *bench* avec la crise. Nous revenons petit à petit à la situation normale, sans y être tout à fait à la fin du premier semestre. Les situations sont évidemment différentes entre les entités.

Laurent Daure, Kepler Cheuvreux

Quel est l'impact de l'arrêt du contrat sur les visas entre les mois d'avril et mai ?

Etienne du VIGNAUX

L'impact marge est de l'ordre de 8 millions d'euros.

Laurent Daure, Kepler Cheuvreux

Quel pourrait être l'impact de la baisse des rémunérations variables sur la marge ?

Vincent PARIS

Il est beaucoup trop tôt pour répondre à cette question.

Derric MARCON, Société Générale

Le chiffre d'affaires services de Sopra Banking Software peut-il croître au second semestre ?

Vincent PARIS

Oui. Nous avons des perspectives importantes. Le portefeuille a plutôt tendance à remonter, mais les cycles de décision sont longs. Ce qui est vrai pour les licences l'est également pour les services, même si les cycles peuvent être plus courts dans les services. A ce stade, nous tablons sur une stabilité des services sur le second semestre.

Derric MARCON, Société Générale

Si on prend le haut de la fourchette de guidance concernant le chiffre d'affaires annuel (-2 %), quel pourrait être le point de passage au troisième trimestre ?

Vincent PARIS

Nous n'avons pas fait le choix de communiquer précisément sur Q3 et Q4. Je reste sur la guidance globale de -2 à -4 %.

Derric MARCON, Société Générale

Comment pourrait se comporter la marge « other Europe » sur le second semestre par rapport au premier semestre, lui-même en augmentation par rapport à l'an dernier ?

Vincent PARIS

L'objectif est de la maintenir au même niveau. Nous travaillons pour cela.

Derric MARCON, Société Générale

Tous les coûts liés au chômage partiel (compléments de salaire) sont-ils passés au-dessus du *current operating income* ?

Vincent PARIS

Oui.

Nicolas DAVID, Oddo

Le contrat avec le ministère de la défense au Royaume-Uni a-t-il commencé à produire sur le deuxième trimestre ? Quel est son profil de *ramp up* : la production sera-t-elle forte dès Q3 ? Quel impact sur les marges attendez-vous de ce contrat ?

Par ailleurs, comment voyez-vous le *pipe* de projets M&A, alors que vous étiez très ambitieux en début d'année ? Quelles sont vos priorités géographiques et métiers ?

Vincent PARIS

Concernant SSCL, nous avons commencé à produire un peu sur le T2. La montée en puissance se fera de manière progressive sur le S2. Ce contrat aura plutôt tendance à tirer la marge vers le bas sur les deux premières années ; il en va de même pour le cash. Au fur et à mesure du temps, la rentabilité remontera. Ceci étant, le profil global de SSCL fait que nous resterons dans les eaux du premier semestre. Nous sommes conformes à nos prévisions. Il s'agit d'un contrat de 350 millions d'euros sur 7 ans.

Concernant la partie M&A, le monde sera amené à changer. Nous souhaitons sortir plus fort de cette crise, mais ce n'est pas l'actualité du moment. Ce n'est pas dans nos priorités. Dès que ce sera le moment, il nous faudra être en capacité d'être offensifs. Nous nous y préparons, mais cela ne se fera certainement pas dans les semaines et les mois qui viennent.

Nicolas DAVID, Oddo

Avez-vous des acquisitions de type Sodifrance dans le *pipe* ?

Vincent PARIS

Il se peut que des éléments que je ne connais pas aujourd'hui changent la donne demain ou dans quelques semaines. Des dossiers de taille plus réduite peuvent toujours être étudiés. En revanche, nous avons un peu repoussé la position assez offensive que nous avions annoncée.

Laurent DOR, Kepler Cheuvreux

Comment expliquez-vous la baisse de 18 millions d'euros de l'EBIT sur le premier semestre ? Cette performance s'explique-t-elle par une baisse des bonus du premier semestre ?

Que faut-il attendre de Sparda sur le S2 en termes de croissance et de marge ?

Etienne du VIGNAUX

Nous ne détaillons pas la partie liée aux variables dans les éléments de formation du résultat. La simple baisse des frais de déplacement et de mission équivaut à environ 35 millions d'euros sur le semestre, essentiellement concentrés sur le T2. Les charges de sous-traitance équivalent à

45 millions d'euros. La masse salariale a augmenté par rapport à l'an passé puisque nous avons 1 600 collaborateurs de plus au 30 juin 2020 par rapport au 30 juin 2019.

Vincent PARIS

L'opération Sparda équivaut à 200 millions d'euros de chiffre d'affaires annuel. La croissance et la marge ont été plus importantes sur le S1. Nous n'aurons pas du tout le même niveau de croissance sur le S2. La croissance devrait redevenir beaucoup plus classique. Il en va de même concernant la marge. Des éléments conjoncturels font que l'ensemble de la marge annuelle a été constatée sur le premier semestre ; nous aurons très peu de marge sur le second.

Laurent DOR, Kepler Cheuvreux

De quel niveau de marge parlez-vous ?

Vincent PARIS

Sur le premier semestre, elle dépasse légèrement 9 %.