

# Résultats annuels 2007

## Présentation des résultats

**Pierre PASQUIER**  
**Président Directeur Général**

Bonjour. Merci pour votre présence à la présentation des résultats annuels de Sopra Group. Cette présentation, nous la ferons à deux : je vous présenterai les résultats puis Dominique Illien, directeur général délégué, commentera les grands programmes de transformation de l'année 2008. Nous répondrons ensuite aux questions que vous voudrez bien nous adresser.

### **I. Réalisations 2007**

#### **1. Chiffre d'affaires**

Le chiffre d'affaires de Sopra a progressé de 11,6 %.

Nous avons enregistré une croissance organique de 9,4%. Elle s'est réparti de la façon suivante : 7 % pour Conseil en management, 10,9 % pour ISS France, 4,4 % pour ISS Europe (ce qui cache une importante hétérogénéité suivant les pays) et 12 % pour Axway.

Au T4, la croissance organique a été de 12,8 %.

#### **2. Compte de résultat**

Le chiffre d'affaires se situe juste au-dessus de la barre symbolique de 1 milliard d'euros.

Les charges de personnel sont en croissance de 11,5% par rapport à 2006, alors même que le chiffre d'affaires progresse de 11,6 %. Nous nous sommes systématiquement mis en surcapacité. Nous avons systématiquement plus recruté que ce dont nous avons besoin, en particulier pour l'offre *consulting* – j'y reviendrai ultérieurement.

Les charges d'exploitation ont progressé de 7 %.

Le résultat opérationnel courant se chiffre à 90,8 millions d'euros, soit une croissance de 9,1 % à comparer à celle de 8,4 % de l'année 2006.

700 000 euros de charges exceptionnelles proviennent de l'intégration d'Actis (filiale d'Atos en Allemagne) pour Axway.

Le résultat opérationnel a progressé de 9 %. Le résultat financier est négatif de 9,8 millions d'euros. Il est à noter qu'il comporte une provision de 2 à 3 millions d'euros pour écarts de change tenant

essentiellement à la baisse de la livre en Angleterre, en fin d'année. La charge d'impôt représente 25 millions d'euros.

Au final, le résultat net ressort à 55,1 millions d'euros, soit 5,5 % du chiffre d'affaires.

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

Conseil en management enregistre un résultat d'exploitation de 10,3 %, contre 9,8 % en 2006.

Sopra France affiche un résultat d'exploitation annuel de 8,8 %. Au second semestre, ce résultat était supérieur à 9 %.

Le résultat d'exploitation d'Axway est de 10 % et celui de l'Europe de 9,1 %. Le retard de chiffre d'affaires constaté en Angleterre ne s'est pas traduit sur les marges. Au contraire, ces dernières se sont améliorées dans ce pays, pour se situer à 7 %.

### **4. Bilan économique**

Notre endettement représente 130 millions d'euros en fin d'année.

### **5. Capitaux propres**

Les capitaux propres sont passés de 216 à 248,8 millions d'euros, avec -15,5 millions d'euros pour les dividendes, 4,7 millions d'euros de levées d'option, des écarts actuariels et des écarts de conversion.

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

Nous avons entamé l'année avec 97,7 millions d'euros d'endettement et 100 millions d'euros de capacité d'autofinancement. En 2007, nous avons versé 38 millions d'euros d'impôts ainsi que je l'avais annoncé. C'est la contrepartie de 2006 où nous n'avions quasiment rien payé du fait d'un crédit d'impôt fiscal en provenance de Valoris. Si l'année avait été normale, nous aurions acquitté un impôt de 27 millions d'euros. Le fait de n'avoir pas eu à payer, l'année précédente, l'acompte sur impôts a aggravé le versement de 2007.

La variation du besoin en fonds de roulement est négative de 10 millions d'euros, ce qui est logique du fait de la croissance du chiffre d'affaires.

Les opérations d'investissement représentent 13 millions d'euros et les intérêts financés versés sont négatifs de 7 millions d'euros.

Le *free cash flow* ressort à 30 millions d'euros.

Les variations de périmètre sont négatives de 49 millions d'euros.

Au total, la variation nette pour la période ressort à -32 millions d'euros, soit un endettement de fin d'année de 130 millions d'euros. Le *gearing* passe de 45 à 52 %, ce qui reste tout à fait raisonnable.

Le résultat net de base par action s'établit à 4,80 euros.

## 7. Informations complémentaires

Le chiffre d'affaires du Groupe se répartit entre les projets au forfait (14 %), le *staffing* (18 %), l'*outsourcing* applicatif (30 %), les solutions applicatives propres (12 %), Axway et le Consulting.

Le positionnement par verticaux n'a pas changé. Le secteur finance, banque, assurance reste le premier secteur du Groupe. Dans l'industrie, nous nous concentrons sur de grands comptes. Nous n'avons pas la prétention d'être partout, mais d'être super présents là où nous sommes (16 %). Outre le secteur services et *utilities*, nous avons un superbe positionnement en télécoms. Dans notre profession, le marché des télécoms représente 8 % du marché global. Sopra, lui, s'établit à 13 %. Enfin, je suis heureux de voir le secteur public grimper d'un ou deux points par an. Un jour ou l'autre, il finira bien par atteindre les 20 %.

J'en viens à la croissance organique par trimestre, soit respectivement 6 %, 9 %, 10 % et 13 % en 2007. Autrement dit, chaque trimestre a enregistré une croissance organique supérieure au précédent. La tendance ne se poursuivra pas durablement, mais elle est assez symptomatique de la façon dont nous avons géré 2007 et rassurante sur la façon dont nous entrons dans l'année 2008.

Par ailleurs, la France réalise 67 % du chiffre d'affaires. La part de l'Europe s'établit à 30 %. Le chiffre d'affaires de l'intégration de systèmes et du conseil est réalisé aux trois quarts en France. Pour ce qui est d'Axway, la France est maintenant sensiblement très en-dessous de la moitié (42 %). L'Europe représente 36 %, les Etats-Unis 20 % et l'Asie 2 %. Le chiffre d'affaires d'Axway est, qui plus est, fait de 34 % de licences, 30 % de maintenance et 36 % de services. Depuis 2004, les licences ont progressé de 17, 44 et 11 %. Cela constitue une bonne pente de croissance.

Enfin, au 31 décembre 2007, nous étions 11 320 personnes, contre à peine 10 000 à la fin de l'année précédente.

## 8. 2007 : une excellente année

En résumé, 2007 a été une année de performance dans toutes les *business units* de l'Entreprise et dans tous les métiers. Cette performance a été constante dans les cinq *business units* régionales, dans les quatre BU parisiennes, en Espagne et en Italie. Là où nous étions entrés dans l'année en difficulté, après des départs significatifs du groupe de tête d'Orga Consultants et en Angleterre, nous avons redressé la situation à mi-année. Si bien que la performance est restée extrêmement positive.

Les solutions applicatives bancaires, ressources humaines et immobilier ont très bien fonctionné. Axway a légèrement souffert des *subprimes* américaines. Je précise qu'aux Etats-Unis, Axway n'est pas dans le secteur financier. Il est principalement sur le secteur de la pharmacie, de l'automobile et de la *supply chain*. Pour autant, nous avons effectué une très belle signature chez Wealth Fargo et nous avons programmé un accord de JP Morgan pour un très beau contrat – qui ne s'est pas concrétisé. Mais cela n'a pas compromis le résultat d'Axway. Nous l'avions ciblé à 10 %. Ces 10 % sont au rendez-vous.

Enfin, nous avons su faire des acquisitions de proximité.

Je tiens à souligner que, depuis quelques années, tous ces résultats sont possibles grâce à beaucoup d'anticipation et d'investissements. L'année dernière et l'année précédente, les investissements matériels ont représenté 12 millions d'euros – et ils représenteront probablement autant cette année. Les investissements immatériels, eux, sont des charges d'exploitation destinées au dispositif RH, à la direction industrielle et à la direction de l'offre, mais aussi aux anticipations de recrutements. Cette année, nous avons dépensé 15 millions d'euros d'investissements immatériels qui nous ont permis de passer d'une année à l'autre en anticipant la transformation. Nos résultats en témoignent.

L'année prochaine, nous poursuivons dans cette voie.

## **II. Retour sur le projet 2003-2007**

En 2003, période extrêmement difficile, nous avons annoncé notre projet d'atteindre le milliard d'euros et de faire une marge opérationnelle de 8 %. Nous y sommes parvenus dès 2006. Nous avons un positionnement fort en France. Nous nous sommes renforcés en Europe. Nous avons développé Axway. J'ai calculé qu'en tout et pour tout, sur la même période, Sopra a seulement passé 4 millions d'euros d'exceptionnel (2 millions d'euros en 2004, 1 million d'euros en 2006 et 700 000 euros en 2007). Je crois qu'il faut le prendre en compte dans la performance du Groupe.

La période enregistre une belle croissance organique continue : 13 %, 10 %, 9 % et 9,4 %. Nous avons également amélioré nos marges : 6,5 %, 7,4 %, 8,4 % et 9,1 %. Des sociétés nous ont rejoints.

Axway, pour sa part, affiche une croissance globale de 15%, 37 % et 24 % sur la période et une croissance organique de 14 %, 16% et 12 %. L'acquisition de Cyclone aux Etats-Unis nous a conféré une position forte. En Allemagne, l'acquisition d'Actis nous a procuré tant des produits que des clients.

La période, de ce point de vue, est bien servie.

Voilà pour le passé. Permettez-moi maintenant de dire quelques mots du marché et des priorités 2008.

## Marché et priorités 2008

### I. Point sur le marché en 2008

Pour nous, le marché est toujours en croissance. Je ne sais pas si le président du Syntec valide mon chiffre de 6 à 7 %, mais j'ai l'habitude de dire que la croissance de nos dépenses informatiques est supérieure de deux points à celle du marché. Notez que cette croissance est plus ou moins forte selon les métiers et les verticaux.

J'identifie trois moteurs de croissance : le moteur technologique, l'externalisation et les concentrations/regroupements d'entreprises. Concernant le moteur technologique, je ne sais pas dire si Internet est en fin de cycle. Pour autant, je ne le crois pas. Mais, de toute façon, Internet n'alimente la croissance que pour une partie.

Par ailleurs, les acteurs ne se ressemblent plus, sur ce marché. Je pense que les sociétés de services s'éloignent les unes des autres dans leur *business model*. Nous ne sommes pas dans les mêmes pays. Nous ne faisons pas les mêmes métiers. Nous n'avons pas fait les mêmes choix. Dès lors, analyser et comparer n'est pas un exercice facile. Nous avons fait les choix que nous avons faits, en termes de métiers et d'offre, de secteur économique et de géographique. Nous ne sommes plus directement comparables. Nous ne l'étions pas, auparavant, pour des effets de tailles. Mais aujourd'hui, nous ne le sommes plus y compris à taille à peu près équivalente.

### II. Le *business model* de Sopra

Nous ne faisons pas de BPO et nous n'en ferons pas. Je considère que, pour nous, cela n'était ni utile ni possible. Nous ne faisons pas non plus d'infrastructure et nous n'en ferons pas – ou alors ce sera par erreur et à la marge.

Nous avons choisi quatre métiers : le *consulting* (où j'espère que nous croîtrons) ; l'intégration de systèmes, le *staffing* et la tierce maintenance applicative (qui est notre métier de fond) ; solutions applicatives ; Axway.

Pour le *consulting*, la problématique est RH. Il nous faut des gens de talent qui s'entendent.

Par ailleurs, nous entendons rester campés sur notre métier d'intégration de systèmes, *staffing* et tierce maintenance applicative, avec tout ce qu'il faut pour gérer la transformation. Nous sommes capables, comme quelques autres grandes sociétés, de faire des contrats au forfait très compliqués et de les maintenir. Nous savons le faire en France, en Inde et en Roumanie. Nous continuerons à travailler dans ce domaine, qui constitue 62 % de notre chiffre d'affaires aujourd'hui.

Nos solutions applicatives, qui ont 20 ans d'histoire, constituent une vraie chance. Ce métier se transforme en métier d'éditeur, avec des licences, des maintenances et des services. Nous sommes beaucoup plus récurrents, protégés et présents que dans un *staffing* indifférencié.

Enfin, Axway est uniquement éditeur.

Pour Axway, le consulting et les solutions applicatives, les objectifs de marge sont vraiment situés entre 10, 12 et 15 voire 16 ou 17 %. Ils sont réalistes et dans certains cas, aujourd'hui, ils sont déjà atteints. En intégration de systèmes et *outsourcing* applicatif, la situation est plus compliquée. Mais il est tout à fait possible de maintenir des objectifs de marge tout en investissant – à la condition d'avoir largement anticipé sur beaucoup de plans.

Nos choix stratégiques sont confirmés. Je souligne notre volonté d'accélérer le secteur public et de faire des sélections dans les groupes industriels. Nous entendons rester très costauds en France, tout en commençant à nous renforcer dans les pays où nous sommes présents. Le marché domestique doit toujours être au top. Enfin, Axway doit chercher à couvrir son projet mondial.

## **Poursuite des grands chantiers de transformation**

**Dominique ILLIEN**  
**Directeur général délégué**

### **I. Industrialisation**

Ce programme est un fort lieu d'investissement et concerne principalement le métier d'intégration de systèmes et d'*outsourcing* applicatif. Il compte quatre volets :

- ressources humaines (pour accompagner la transformation de nos métiers, *via* la direction de projets) ;
- méthodes, outils, processus et certification (pour être plus productifs que nos clients) ;
- plateformes de production *nearshore* et *offshore* (France, Espagne, Roumanie, Maroc, Inde) ;
- contrôle qualité.

Le vecteur « industrialisation » comme élément transversal est considérable. Sans compter l'importance de la R&D dans les produits comme Axway ou les solutions bancaires.

### **II. Offres, partenariats, grands comptes**

Autant l'industrialisation vise à mieux faire tout le fond de métier et le faire plus efficacement que tous les concurrents, autant ce programme est destiné à augmenter la valeur ajoutée de nos prestations et notre présence chez les grands clients.

Concernant les offres, nous avons prévu des investissements forts dans les offres standard, les ERP et les prestations à forte valeur ajoutée (CRM, Business intelligence, etc.).

Concernant les partenariats, le programme consiste à gérer la relation avec nos partenaires que sont les grands éditeurs (SAP, Oracle, Microsoft), mais aussi à gérer la cohérence des grands dossiers montés avec des confrères.

Enfin, Sopra est une entreprise concentrée sur de grands clients. Nos premiers clients réalisent 50 millions d'euros de chiffre d'affaires. Nos 10 premiers comptes représentent plus de 30 % de notre chiffre d'affaires. C'est en cultivant une présence coordonnée et en présentant toutes nos offres à nos clients que nous pouvons nous développer plus vite et poursuivre l'amélioration de la croissance interne. En retour, les clients nous font confiance. En témoigne les affaires auxquelles nous travaillons aujourd'hui afin qu'elles débouchent favorablement en 2008.

### **III. Solutions bancaires : une ambition européenne**

Les solutions bancaires représentent environ 10 % de notre chiffre d'affaires. Nous avons atteint une taille critique que nous avons renforcée par des acquisitions. A partir d'une gamme destinée aux banques dans le domaine des crédits, des paiements, des risques, du *reporting* et de la distribution, nous voulons développer un modèle éditeur en partant de positions fortes, notamment en France, que nous entendons mieux cultiver et porter en Europe. Cela implique des changements d'organisation, des affectations de ressources et d'investissements significatifs.

Il s'agit également de construire des positions plus solides en combinant toute la chaîne de prestations, grande affaire par grande affaire et grand client par grand client.

### **IV. Axway : un projet mondial**

2008 sera l'année de la poursuite du plan qui a déjà été évoqué.

### **V. Consulting : renforcer nos positions**

Un rôle fort est donné au *consulting*, pour conduire Sopra dans sa montée en valeur ajoutée. Outre le *consulting* sous la marque Orga, il y a celui sous la marque Business Consultants. Nous avons engagé des investissements forts en 2007. Nous les poursuivrons en 2008, en recrutant des gens en avance de phase par rapport aux aspects commerciaux, ainsi que des compétences haut-de-gamme sur les ERP ou d'autres domaines particulier. Cela nous permettra d'accélérer notre croissance future tout en travaillant l'axe « valeur ajoutée ».

### **VI. Filiales européennes : amplifier les succès**

Nos versions sont désormais tout à fait stabilisées dans le métier d'intégration de systèmes dans tous les pays européens où nous sommes implantés. Nous entendons poursuivre une croissance organique forte.

Nous n'excluons pas la possibilité de procéder à un certain nombre d'acquisitions pour renforcer nos positions, notamment au Royaume-Uni et en Espagne. En 2007, nous n'avions pas hésité à le faire en Italie où nous enregistrons aujourd'hui une très bonne performance.



## **Un projet ambitieux pour 2010**

**Pierre PASQUIER**  
**Président Directeur Général**

Nous souhaitons doubler le chiffre d'affaires en trois ans, pour atteindre deux milliards d'euros, ce qui ne peut pas être atteint par la seule croissance organique. Il est nécessaire d'acquérir des entreprises qui génèrent un chiffre d'affaires d'environ 400 millions d'euros. En revanche, nous sommes capables de soutenir, dans les années qui viennent, une croissance organique de même nature que celle que nous avons eue dans le passé.

Par ailleurs, nous souhaitons atteindre rapidement une marge opérationnelle de 10 %. Cet objectif n'est pas impossible à atteindre grâce au « *business model* » de Sopra, une anticipation et un travail régulier de nos équipes. Nous réaliserons également des acquisitions de proximité, à condition que les entreprises concernées se situent dans notre orientation métier. En effet, Sopra n'a pas vocation à acquérir des sociétés de conseil en management. Par contre, nous souhaitons recruter dans ce domaine. Les acquisitions peuvent être également complémentaires de nos positions françaises et européennes. Enfin, nous sommes aussi à la recherche d'une acquisition stratégique de taille importante.

En 2008, la croissance organique doit être supérieure à celle du marché. Nos résultats viennent contredire les incertitudes actuelles sur la situation économique. Pour l'instant, la crise sérieuse d'origine financière n'est pas constatée sur le terrain, même s'il convient de rester prudent, comme l'a déclaré Cap Gemini. Toujours est-il que la croissance en 2008 semble similaire à celle de 2007. Il est encore trop tôt pour fixer un chiffre pour notre objectif d'amélioration de marge opérationnelle.

Enfin, le dernier tableau présenté dans cette diapositive peut susciter des craintes. Notre parcours est satisfaisant, mais les cours boursiers sont très variables. Il ne faut pas être naïf dans ce domaine. En effet, le secteur est mal jugé. A mon avis, nous renouvelons probablement les mêmes erreurs des années 1998-2000, mais dans le sens contraire. En effet, toutes les valeurs étaient surévaluées à l'époque. Or tout est largement sous-évalué à l'heure actuelle.

Notre présentation étant terminée, je vous invite à nous poser vos questions.

## **Questions / Réponses**

### **De la salle -**

Avez-vous un intérêt particulier sur la société Iona ? Pourriez-vous nous communiquer les marges d'exploitation d'ISS Europe, hors Royaume-Uni ? Enfin, escomptez-vous un effet bénéfique de la réforme du crédit d'impôt de recherche pour Axway, et si oui, pouvez-vous le chiffrer ?

### **Pierre PASQUIER**

Je ne peux pas vous répondre sur la société Iona. Il nous a semblé que cette société a eu beaucoup de problèmes et nous ne nous y sommes pas beaucoup intéressés. La marge la plus importante a été générée en Espagne, avec un taux à deux chiffres, suivie par l'Italie et la Suisse, avec une marge de 7 à 8 %. En revanche, le Benelux enregistre une marge nulle. Le Royaume-Uni a généré une marge à 7,1 %. Notre société a un peu utilisé ce crédit d'impôt de recherche sur nos produits. Une réglementation plus favorable nous permettrait de dégager une marge plus importante.

### **De la salle –**

Pouvez-vous revenir sur les éventuels investissements auxquels vous faites référence lorsque vous mentionnez la marge 2008 ? Cela concerne-t-il seulement Axway ?

### **Pierre PASQUIER**

Une société comme la nôtre doit préparer ses produits deux ou trois ans en avant, en particulier pour les projets au forfait ou la TMA. Pour Axway, une équipe d'environ 700 personnes tente, avec l'aide de ses managers produits et sa R&D, de réaliser des produits toujours valables dans les deux ou trois années à venir. Selon moi, il n'y aura aucun changement dans ce domaine : notre démarche est continue et axée sur l'anticipation. Nous espérons ainsi que la croissance du chiffre d'affaires d'Axway sera plus rapide que l'augmentation de ce type de charges. En outre, les équipes de distribution sont en place. Par conséquent, nous devons dégager des points de marge dans ce domaine.

S'agissant des solutions bancaires, nous réalisons des acquisitions afin d'adopter un modèle « édition ». Toutefois, nous restons prudents et notre méthode de travail n'est pas modifiée de manière importante. Nous souhaitons simplement faire un effort de marketing sur nos offres et renforcer notre présence en Europe. Notre historique en termes de solutions bancaires nous confère un poids très important de maintenance et de licences presque engagées.

L'équipe centrale industrielle de Sopra, composée de 40 ingénieurs haut de gamme, nous permet de générer du chiffre d'affaires en 2008. Cependant, pour tous les processus qui permettent de travailler sur des contrats sophistiqués et à engagement de résultat très complexe, nous avons besoin de dépenser 15 à 18 millions d'euros dans le « consulting », les offres et l'industrialisation. Ces charges sont identiques à celles de 2007. La capacité d'investir dans ce domaine garantit la pérennité d'une société comme la nôtre. En outre, les partenariats évoqués par Dominique ILLIEN

nous aideront dans cette démarche. Pour Sopra, cette logique de partenariat est très importante : nous ne pouvons être de grands partenaires qu'à condition que nous ayons une position forte à défendre en France. Or tel est le cas à l'heure actuelle.

**De la salle -**

Ainsi, l'hypothèse d'une baisse éventuelle de marge ne serait générée que par une chute de la croissance.

**Pierre PASQUIER**

Les marges dépendent de la stratégie et d'un pilotage opérationnel par « *Business Unit* » qui doit être très professionnel. Cependant, des problèmes peuvent subvenir, comme ce fût le cas en Angleterre fin 2006-début 2007. A l'heure actuelle, les observateurs craignent une crise économique générale. Toutefois, nous estimons qu'il n'existe aucune raison profonde de modifier notre stratégie. Ensuite, tout réside dans l'exécution du « *business model* ».

**De la salle -**

L'écart entre le consensus admis par les observateurs et vos résultats qui sont supérieurs est-il dû à votre prudence suite à la crise de l'été 2007 ?

**Pierre PASQUIER**

Nous n'avons pas fait preuve d'une prudence particulière et nos résultats sont même légèrement en-dessous de nos prévisions. Les fins d'années sont toujours difficiles dans le domaine des licences mais nous n'avons entrepris aucune action particulière.

**De la salle -**

Pouvez-vous nous communiquer la répartition des investissements financiers réalisés en 2007 entre les différentes acquisitions ? Certaines d'entre elles seront-elles financées sur le budget 2008 ?

**Hervé DECHELETTE**

Début 2008, la société a acquis CIBF, sur les solutions bancaires, et G2i, dans l'intégration de systèmes, notamment pour Airbus. Les autres acquisitions sont financées en 2007, même si un complément de prix est possible sur 2008, au titre de 2007 et sur 2009, au titre de 2008, pour Profit en Espagne. Pour le reste, l'ensemble des décaissements a été effectuée, en tout cas pour les montants significants.

**De la salle –**

Qu'entendez-vous par la montée en puissance des effectifs « *offshore* » et « *nearshore* » de 12 à 15 % ? En effet, vous avez affirmé que le chiffre de 12 % s'appuyait sur des contrats déjà signés. Comment comptez-vous passer à 15 % dans un délai assez court ?

**Pierre PASQUIER**

Nous avons besoin d'effectifs « *offshore* » pour la R&D. Ainsi, nous accélérerons systématiquement ce processus dans ce domaine. La R&D d'Axway n'est pas encore suffisamment « *offshore* ». Nous avons créé une zone française située au Maroc et en Espagne : en effet, 50 % des espagnols parlent français et nous enregistrons une forte demande sur la région marocaine. Par ailleurs, nous sommes 450 à 500 en Inde pour suivre nos clients. Nous avons enregistré de beaux succès dans ce domaine. Il convient d'accélérer ce processus. Une augmentation de 12 % des effectifs « *offshore* » représentent environ 1 500 personnes.

Nous devons réussir à transférer notre R&D et nos centres d'appels en « *offshore* ». Par ailleurs, nous sommes positionnés sur des projets complexes à gérer. Notre société ne travaille pas sur des produits à gros volumes, hormis en Espagne. En revanche, ce n'est pas le cas en France. Si cela se présente, nous aurons besoin d'effectifs « *offshore* » d'un autre type. Notre insuffisance sur notre base « *offshore* » a souvent été critiquée. Notre modèle a besoin d'« *offshore* ». Par exemple, nous sommes présents en Inde avec EADS. Les volumes importants en « *offshore* » ne se situent pas dans des TMA ou des projets au forfait.

**De la salle -**

La croissance organique des activités de conseil s'est ralentie au quatrième trimestre. Quelles en sont les raisons ? Comment envisagez-vous le premier semestre 2008 ?

**Pierre PASQUIER**

Ce ralentissement est dû aux vacances. En outre, de nombreux départs ont été enregistrés en début d'année et les contrats de conseil en management ont été servis avec un taux d'emploi inhabituellement élevé en début d'année. Par conséquent, les chiffres du dernier trimestre ne revêtent aucune signification particulière.

**De la salle**

Vous prévoyez des acquisitions de taille plus ou moins importantes. Celles-ci peuvent-elles être payées en titres, si nécessaire ?

**Pierre PASQUIER**

Cela me semble difficile avec la valeur actuelle de l'action.

**De la salle**

Envisagez-vous de retirer Sopra de la Bourse ?

**Pierre PASQUIER**

Non. Nous resterons des acteurs fidèles de la Bourse.

**De la salle**

Vous avez peut-être intérêt à accélérer le programme d'acquisitions afin de profiter de la faiblesse des valorisations boursières.

**Pierre PASQUIER**

Telle est notre stratégie. L'an dernier, ma priorité était de veiller à ce que l'équipe de management qui va diriger Sopra se mette en place. J'y ai consacré beaucoup de temps. Par ailleurs, je me félicite de l'arrivée de Dominique ILLIEN. Nous avons beaucoup travaillé en interne pour la transformation de la société. En outre, nous avons procédé à des acquisitions de circonstance, en profitant des opportunités qui s'offraient à nous. Nous souhaitons être davantage actifs dans ce domaine, étant donné que la Direction du Groupe s'est renforcée.

**De la salle –**

Quel environnement prix envisagez-vous pour 2008 ? Par ailleurs, pourriez-vous nous faire le plaisir de partager avec nous les premiers résultats des négociations tarifaires avec France Télécom ? Les concentrations actuelles dans le marché du logiciel ne vous incitent-elles pas à remettre en question votre plan de développement à trois ans ? En effet, vous pouvez estimer difficile d'atteindre la taille critique et envisager peut-être une cession.

**Pierre PASQUIER**

Nous n'envisageons pas de cession. En effet, nous estimons avoir toutes nos chances pour atteindre la taille critique qui se situe à 250 millions d'euros. Nous étudions en permanence des acquisitions pour Axway et nous gérons le développement interne. Par conséquent, notre plan de développement n'est pas modifié. Certains de nos concurrents disparaissent et sont achetés par IBM. Toutefois, cela n'influe pas sur des sociétés comme les nôtres qui se situent dans des niches. En outre, Axway est performant comme éditeur et cette société n'est pas à vendre.

**Dominique ILLIEN**

La sensibilité d'une entreprise comme Sopra aux questions de négociations annuelles sur les tarifs diminue progressivement. En effet, cela ne représente que 18 % du chiffre d'affaires. En outre, nous avons déplacé l'intégration de systèmes et les unités de mesure vers des produits qui sont de moins en moins facturés sur le temps passé. Par conséquent, l'Entreprise est moins dépendante aux

évolutions à court terme. Ceci étant dit, l'environnement tarifaire reste tendu en France. La situation du début 2008 est identique à celle du début 2007. En revanche, le contexte est beaucoup plus favorable au Royaume-Uni. Votre question portait également sur un client spécifique et vous comprendrez que nous ne pouvons commenter sur des négociations en cours.

### **De la salle -**

Sur quels paramètres agissez-vous pour réagir à un éventuel ralentissement de l'activité ?

### **Pierre PASQUIER**

Notre système de gouvernance est assez performant car nous mesurons chaque semaine le carnet de commandes. En outre, nous repositionnons chaque mois le chiffre d'affaires ainsi que les marges. Ces observations en temps réel nous permettent de gérer de manière classique un ralentissement progressif, notamment en diminuant légèrement l'objectif de recrutement qui est très élevé en 2008. Nous devons être attentifs aux vagues de fond économique, à l'image de ce qui est arrivé avec HP à Grenoble, il y a deux ans.

Cependant, nous avons mis en place les indicateurs nécessaires. Nous pouvons également ajuster les investissements et les frais généraux. Une société comme la nôtre qui n'enregistrerait pas de croissance interne verrait ses marges diminuer. Or cela ne nous est jamais arrivé. En effet, une part importante de notre chiffre d'affaires est récurrente. Ainsi, nous disposons de nombreux paramètres pour corriger des ralentissements qu'ils soient mineurs ou majeurs. Comme toujours, l'anticipation et la rapidité d'exécution sont les clés de la réussite.

Si vous n'avez pas d'autres questions, je vous remercie de votre présence.

**Document rédigé par la société Ubiquis – Tél. 01 44 14 15 16 – <http://www.ubiquis.fr> – [infofrance@ubiquis.com](mailto:infofrance@ubiquis.com)**