

1. Description de l'activité et de la stratégie

1.	Carte d'identité de Sopra Steria Group	20
2.	Histoire de Sopra Steria Group	21
3.	Le marché des services du numérique	22
3.1.	Les principaux marchés – l'environnement concurrentiel du secteur des ESN	22
4.	Activités de Sopra Steria	23
4.1.	Un des acteurs majeurs de la transformation digitale en Europe	23
4.2.	L'expertise métier au cœur de notre stratégie	26
4.3.	Recherche et Développement dans l'Édition de solutions	28
5.	Stratégie et objectifs	29
5.1.	Un positionnement fort et original en Europe	29
5.2.	Des objectifs et des domaines d'actions prioritaires confirmés	29
5.3.	Objectifs stratégiques à moyen terme	31
6.	Résultats annuels 2022	32
6.1.	Commentaires sur les performances 2022	32
6.2.	Commentaires sur la formation du résultat net – part du Groupe et sur la situation financière de l'exercice 2022	33
6.3.	Dividende proposé au titre de l'exercice 2022	33
6.4.	Effectifs	33
6.5.	Empreinte sociale et environnementale	33
6.6.	Objectifs	34
6.7.	Opérations de croissance externe et acquisitions au cours de l'exercice 2022	34
6.8.	Équipements	34
7.	Évolutions postérieures à la clôture	34
8.	Organigramme juridique simplifié au 31 décembre 2022	35
9.	Organisation du Groupe	36
9.1.	Structure permanente	36
9.2.	Structures non permanentes : affaires et projets	37

DESCRIPTION DE L'ACTIVITÉ ET DE LA STRATÉGIE

Carte d'identité de Sopra Steria Group

1. Carte d'identité de Sopra Steria Group**Dénomination : Sopra Steria Group**

Jusqu'au 2 septembre 2014, la Société avait pour dénomination sociale « Sopra Group ». En conséquence du succès de l'offre publique d'échange initiée par Sopra sur les actions de groupe Steria SCA (cf. communiqué de presse du 6 août 2014), le Conseil d'administration du 3 septembre 2014, sous la Présidence de Pierre Pasquier, a constaté la prise d'effet de plusieurs résolutions approuvées sous condition suspensive par l'Assemblée générale des actionnaires du 27 juin 2014.

L'entrée en vigueur de ces résolutions a eu pour conséquence, notamment, la modification de la dénomination sociale de « Sopra Group » devenue « Sopra Steria Group ».

Siège social : PAE Les Glaisins, Annecy-le-Vieux, 74940 Annecy – France. Le numéro de téléphone est le + 33(0)4 50 33 30 30.

Direction générale : 6 avenue Kleber, 75116 Paris – France. Le numéro de téléphone est le + 33(0)1 40 67 29 29

Forme juridique : société anonyme.

Site web de la Société : <https://www.soprasteria.com>

Date de constitution : le 5 janvier 1968 pour une durée de cinquante ans à compter du 25 janvier 1968 et renouvelée par l'Assemblée générale du 19 juin 2012 pour une durée de 99 années.

Pays où l'entité est constituée en société : France

Pays où est situé le siège social : France

Nom de l'entité mère : Sopra Steria Group

Nom de la Société tête de Groupe : Sopra Steria Group

Établissement Principal : Sopra Steria Group

Objet social : « La Société a pour objet :

En France et partout ailleurs, tous conseils, expertises, études, enseignements se rapportant à l'organisation des entreprises et au traitement de l'information, toutes analyses et programmations sur ordinateurs, l'exécution de tous travaux à façon.

La conception et la réalisation de tous systèmes s'appliquant à l'automatisme et la gestion, comprenant l'achat de composants et de matériels, leur montage et les logiciels adaptés.

La création ou l'acquisition et l'exploitation de tous autres fonds ou tous établissements de nature similaire.

Et généralement, toutes opérations commerciales ou financières, mobilières et immobilières, pouvant se rattacher directement ou indirectement à l'objet social ou susceptibles d'en faciliter l'extension ou le développement, soit seule, soit en participation ou en société avec toutes autres sociétés ou personnes. » (article 2 des statuts).

Registre de commerce : 326 820 065 RCS Annecy

Lieu où peuvent être consultés les documents juridiques : siège social.

Code ISIN : FR0000050809

L'identifiant d'entité juridique (Legal Entity Identifier – LEI) : 96950020QIOHAAK9V551

Exercice social : du 1^{er} janvier au 31 décembre de chaque année.

Explication des modifications du nom de l'entité présentant les états financiers intervenus depuis la fin de la période de reporting précédente : N/A

Répartition statutaire des bénéfices

« Sur le bénéfice de l'exercice diminué, le cas échéant, des pertes antérieures, il est prélevé cinq pour cent au moins pour constituer le fonds de réserve légale. Ce prélèvement cesse d'être obligatoire lorsque le fonds de réserve atteint le dixième du capital social.

Le bénéfice distribuable est constitué par le bénéfice de l'exercice diminué des pertes antérieures et des sommes à porter en réserve, en application de la loi et des statuts, et augmenté du report bénéficiaire.

Sur ce bénéfice, l'Assemblée générale peut prélever toutes sommes qu'elle juge à propos d'affecter à la dotation de tous fonds de réserves facultatives, ordinaires ou extraordinaires, ou de reporter à nouveau.

Le solde, s'il en existe, est réparti par l'Assemblée entre tous les actionnaires proportionnellement au nombre d'actions appartenant à chacun d'eux.

En outre, l'Assemblée générale peut décider la mise en distribution de sommes prélevées sur les réserves dont elle a la disposition, en indiquant expressément les postes de réserves sur lesquels les prélèvements sont effectués. Toutefois, les dividendes sont prélevés par priorité sur les bénéfices de l'exercice. » (Extrait de l'article 37 des statuts).

2. Histoire de Sopra Steria Group

UNE HISTOIRE DÉDIÉE À L'ENTREPRENEURIAT

Dotés d'un fort esprit entrepreneurial et du sens de l'engagement collectif, nous œuvrons chaque jour pour apporter des solutions du conseil à l'intégration à nos clients. Notre objectif : être le partenaire de référence des grandes administrations, des opérateurs financiers et industriels et des entreprises stratégiques des principaux pays où nous sommes présents. Notre ambition : être pertinent et avoir un impact *business* et sociétal positif.

2014-2022

Une nouvelle dimension tournée vers le développement et la compétitivité

L'acquisition de CIMPA en octobre 2015 permet d'intensifier sa présence sur le marché du PLM (*Product Lifecycle Management*). Après l'acquisition de l'éditeur Cassiopae, finalisée en janvier 2017, trois nouvelles sociétés rejoignent Sopra Steria en 2017 : Kentor, 2MoRO et Galitt.

Courant 2018, le Groupe acquiert la société allemande de services informatiques BLUECARAT pour renforcer son positionnement en Allemagne et pour offrir de nouvelles opportunités de croissance à la filiale locale, ainsi que Apak pour compléter son offre Crédits. En 2019, il réalise deux grandes avancées sur le marché du *Core Banking* : l'acquisition de SAB – finalisée le 7 août 2020 et le partenariat avec les Sparda-Bank en Allemagne visant à construire une plate-forme digitale pour sept banques allemandes. Fin 2019, Sopra Steria renforce également son activité et consolide sa stratégie en lançant sa nouvelle marque de conseil en transformation digitale, Sopra Steria Next. Avec l'acquisition de Sodifrance en 2020, le Groupe crée un leader des services du numérique dédiés au secteur de l'Assurance et de la Protection Sociale. Au Royaume-Uni, Sopra Steria acquiert cpartners renforçant ainsi son expertise en matière d'expérience utilisateur et de *design* ergonomique. Enfin, Fidor Solutions, la filiale logicielle spécialiste des solutions en banque digitale de la néo-banque Fidor Bank, a rejoint le Groupe le 31 décembre 2020. À travers cette acquisition, Sopra Banking Software accélère significativement son rythme de développement, notamment en démultipliant les cas d'usage dans le cadre de son offre Digital Banking Engagement Platform (DBEP).

En 2021, Sopra Steria s'est renforcé avec l'acquisition du cabinet français de cybersécurité EVA Group. Cette acquisition est un levier significatif pour positionner Sopra Steria parmi les trois leaders du marché de la cybersécurité en France.

Deux autres sociétés ont été acquises en 2021, la société de conseil spécialisée en *design* de services digitaux EGG Design, présente dans les quatre principales villes de Norvège (Oslo, Bergen, Trondheim et Stavanger) ainsi qu'au Danemark (Copenhague) et Labs, société norvégienne de conseil en expérience utilisateur.

En 2022, le Groupe a fait l'acquisition de Footprint, une société de conseil norvégienne spécialisée dans les enjeux environnementaux et de durabilité et a annoncé les projets d'acquisition des sociétés Tobania en Belgique et CS Groupe en France.

Aujourd'hui, le Groupe figure dans le Top 5 des acteurs européens de la transformation numérique en apportant une réponse globale aux enjeux de développement et compétitivité des grandes entreprises et organisations.

2014

La naissance d'un nouveau leader européen de la transformation digitale

Complémentaires dans leurs métiers, leurs verticaux stratégiques et leurs géographies et partageant une culture d'entreprise proche, Sopra et Steria fusionnent pour donner naissance au groupe Sopra Steria.

2000-2014

L'accompagnement à la transformation numérique

L'éclatement de la bulle Internet en 2001 accélère les mutations du marché. Les clients recherchent des acteurs globaux, capables de les accompagner dans la transformation de leurs métiers.

Steria répond à ces enjeux par des acquisitions majeures et structurantes telles que l'intégration des activités services de Bull en Europe en 2001, l'acquisition de l'allemand Mummert Consulting en 2005 et de Xansa, expert du BPO (*Business Process Outsourcing*), en 2007.

1985-2000

La performance économique au cœur de la stratégie

Face à la maturité du marché des services informatiques, Sopra repense ses fondamentaux et se recentre sur l'intégration de systèmes et d'édition de logiciels. Le groupe Sopra est introduit en Bourse en 1990. Steria mise sur la rationalisation et l'industrialisation des processus pour réorganiser sa structure fonctionnelle. Avec de beaux succès commerciaux, la société Steria est introduite en Bourse en 1999.

Sopra combine croissance interne et externe pour consolider son expansion européenne et ses pôles de compétences : le Conseil, l'Intégration de systèmes et l'édition de solutions. Axway, filiale née du regroupement des divisions d'infrastructure logicielle du Groupe, est introduite en Bourse en 2011.

1968-1985

Des services informatiques pour accompagner la modernisation de la Société

Sopra et Steria sont deux entités distinctes qui évoluent dans l'industrie naissante des services informatiques. Leur objectif commun : répondre aux besoins des grands comptes par des produits et services innovants. Sopra investit dans le développement de logiciels et multiplie ses implantations sur les marchés. Parallèlement, Steria remporte plusieurs contrats dans le secteur public.

DESCRIPTION DE L'ACTIVITÉ ET DE LA STRATÉGIE

Le marché des services du numérique

3. Le marché des services du numérique

3.1. Les principaux marchés – l'environnement concurrentiel du secteur des ESN

En 2022, les services du numérique en Europe de l'Ouest ont représenté un marché estimé à 311 Md\$ ⁽¹⁾, en hausse de 9,5 % ⁽²⁾. Pour 2023, Gartner prévoit une croissance de 8,0 % à US dollars constants.

MARCHÉ DES SERVICES DU NUMÉRIQUE EN EUROPE DE L'OUEST (HORS MATÉRIELS ET LOGICIELS)

Pays (en milliards de Dollars)	Estimations 2022
France	39,6
Royaume-Uni	89,7
Allemagne	54,2
Reste de l'Europe	127,3
TOTAL	310,8

Source : Gartner, mise à jour au quatrième trimestre 2022.

Trois pays (le Royaume-Uni, l'Allemagne et la France) concentrent 59 % des dépenses en services du numérique ⁽¹⁾.

D'après les analyses de marché, en 2022 le marché ⁽¹⁾ a progressé de 9,3 % ⁽²⁾ en France, 9,3 % en Allemagne et 9,1 % au Royaume-Uni. Pour 2023, la croissance devrait se poursuivre à hauteur de 7,7 % en France, 7,9 % en Allemagne et 7,3 % au Royaume-Uni.

Gartner estime que cette tendance devrait également se maintenir au cours des prochaines années avec une croissance du marché en Europe de l'Ouest estimée à environ entre 7 % et 8 % par an entre 2023 et 2026.

MARCHÉ DES SERVICES DU NUMÉRIQUE EN EUROPE DE L'OUEST (HORS MATÉRIELS ET LOGICIELS)

Métiers (en milliards de Dollars)	Estimations 2022
Consulting	71,2
Services d'implémentation	85,0
Services IT externalisés et Cloud Infrastructure services	118,1
Business Process Outsourcing (BPO)	36,6
TOTAL	310,8

Source : Gartner, mise à jour au quatrième trimestre 2022.

En termes de métiers, d'après Gartner le Conseil a augmenté de 11,1 % ⁽²⁾ en 2022 alors que les services d'implémentation ont progressé de 11,8 %. Les autres activités ont également connu une année de croissance : Services externalisés d'infrastructures et Cloud + 6,9 %, BPO + 9,7 %.

Pour 2023, Gartner prévoit une croissance de 9,2 % du Conseil, de 6,9 % des services d'implémentation et de 8,3 % des Services d'infrastructures externalisés et Cloud. Le BPO devrait quant à lui croître de 7,2 %.

Par ailleurs, en dépit d'un phénomène de consolidation existant, le marché des services informatiques reste fragmenté, la part de marché du plus gros acteur, en Europe, étant de 5 %. Dans ce paysage, Sopra Steria figure parmi les 12 plus importantes sociétés de services du numérique œuvrant en Europe (hors software) avec

une part de marché moyenne d'un peu moins de 2 %. En France (numéro 2 du marché) et en Norvège (numéro 4 du marché), les parts de marché du Groupe sont supérieures à 5 %. Sur les autres grands pays européens, les parts de marché sont de l'ordre de 1 %.

Sur le marché européen, les principaux concurrents de Sopra Steria sont : Accenture, Atos, Capgemini, CGI, DXC, IBM pour les acteurs mondiaux. Il convient d'ajouter des acteurs d'origine indienne, principalement au Royaume-Uni (TCS, Cognizant, Wipro, Infosys...) ainsi que des acteurs locaux avec de fortes présences régionales (Indra en Espagne, Fujitsu au Royaume-Uni, Tietoenvy en Scandinavie...). En dehors des activités de services, sur le marché du software où Sopra Steria est présent, notamment dans le domaine bancaire, il convient de mentionner des concurrents cotés en Bourse comme Temenos ou Alpha Financials.

(1) Source : Gartner, mise à jour au quatrième trimestre 2022

(2) Croissance calculée à dollars US constant

4. Activités de Sopra Steria

4.1. Un des acteurs majeurs de la transformation digitale en Europe

Sopra Steria, l'un des leaders européens du conseil, des services numériques et de l'édition de logiciels, aide ses clients à mener leur transformation digitale et à obtenir des bénéfices concrets et durables, grâce à l'un des portefeuilles d'offres le plus complet du marché : Conseil et Intégration de systèmes, Édition de solutions métiers et technologiques, *Cloud Hybride & Technology services*, cybersécurité et exécution de processus métier (*Business Process Services*).

Le Groupe apporte une réponse globale aux enjeux de compétitivité des grandes entreprises et organisations, combinant une connaissance approfondie des secteurs d'activité et des technologies innovantes à une approche résolument collaborative : compréhension stratégique, cadrage et mise en œuvre des programmes, transformation et exploitation des infrastructures informatiques, conception et mise en place des solutions, externalisation des processus métier.

Pour Sopra Steria, accompagner ses clients dans la réussite de leur transformation numérique, c'est décliner leurs enjeux stratégiques et métier en initiatives digitales au travers d'une offre de bout en bout exclusive sur le marché. Grâce à une forte proximité avec ses clients et à ses équipes pluridisciplinaires, le Groupe est en mesure d'innover continuellement pour garantir la pertinence de ses offres face aux enjeux stratégiques de chacun de ses marchés verticaux.

Les équipes Sopra Steria sont formées à la fois aux nouvelles plates-formes de microservices, de DevOps et au *Cloud*. De plus, elles adoptent de nouvelles méthodes pour concevoir, délivrer et embarquer les équipes. Ce dispositif permet à Sopra Steria d'offrir les deux éléments clés à la réussite de la transformation digitale : la vitesse d'exécution et l'ouverture aux écosystèmes externes.

Le groupe Sopra Steria est également le partenaire privilégié d'Axway Software dont les plates-formes d'échange et de Digital Enablement occupent une place importante dans la modernisation des systèmes d'information et leur ouverture au digital.

Sopra Steria est un Groupe indépendant, contrôlé à hauteur de 22,3 % du capital et 33,7 % en droits de votes théoriques par ses fondateurs et des managers. Il s'appuie sur près de 50 000 collaborateurs présents dans près de 30 pays pour déployer une stratégie axée sur les grands comptes européens.

4.1.1. LE CONSEIL ET L'INTÉGRATION DE SYSTÈMES – 62 % DU CA 2022

a. Le Conseil

Sopra Steria Next, marque Conseil du Groupe, figure parmi les grands cabinets de conseil. Avec plus de 40 ans d'expérience dans le Conseil métier et technologique auprès des grandes entreprises et des organismes publics, Sopra Steria Next, fort de plus de 3 000 consultants en France et en Europe, a pour vocation d'accélérer le développement et la compétitivité de ses clients en les accompagnants dans leur transformation numérique tout en intégrant leurs enjeux de durabilité en lien avec la politique de Responsabilité d'Entreprise de nos clients. Cet accompagnement consiste côté métiers à appréhender les enjeux de nos clients au travers d'une forte expertise sectorielle, puis à concevoir des trajectoires de transformation (process

métier, urbanisation de données, conduite du changement) pour tirer le meilleur parti des nouvelles technologies numériques. Il consiste côté des DSI, à appréhender les nouveaux défis de la DSI de nos clients et à les appuyer dans leur transformation et dans la transformation de leur *Legacy*.

b. L'Intégration de systèmes

Cœur de métier historique de Sopra Steria, l'Intégration de systèmes touche l'ensemble du cycle de vie des systèmes d'information et des grands programmes de transformation. Sopra Steria intervient sur l'ensemble du patrimoine applicatif pour répondre aux enjeux de ses clients :

Conception et intégration

Les équipes de Sopra Steria accompagnent leurs clients dans la mise en œuvre de projets en mode agile et industrialisé. Le Groupe s'engage sur la conception et la livraison de systèmes alignés sur les exigences métier, flexible et adapté aux nouvelles exigences de la transformation digitale, ainsi qu'aux contraintes réglementaires sectorielles. Ceci est le fruit de la proximité avec les équipes de Sopra Steria Next.

Performance et transformation

Au-delà de la maintenance standard des systèmes d'information, Sopra Steria s'inscrit dans une démarche de transformation continue de ces systèmes pour garantir à ses clients une efficacité opérationnelle optimisée et ajustée aux évolutions métier. La démarche de transformation intègre un mode opératoire outillé et documenté permettant d'associer les enjeux de réduction du time-to-market, l'amélioration de la compétitivité et la continuité de service.

Urbanisation des données

Une fois les systèmes et technologies implémentés, le système d'information donne accès à des données fiables, pertinentes et critiques permettant une meilleure analyse de la satisfaction des utilisateurs et l'optimisation de la performance des services.

En effet, avec la multiplication des sources de données hétérogènes liées à une modification en profondeur des usages, les données sont plus que jamais un facteur de grande richesse pour l'entreprise. Pour les valoriser, Sopra Steria a développé un savoir-faire et une expertise spécifique pour gérer l'explosion des données et compétences associées (Data Science, Smart Machine, Automation, Intelligence Artificielle) en les intégrant dans une solution globale, leur sécurisation quelles que soient leurs origines (mobile, objets connectés, Privacy Data, *Cloud*, parcours multimodal et multicanal...) et leur exploitation au travers d'algorithmes contextualisés.

L'offre d'Intégration de systèmes du Groupe adresse ainsi à la fois les enjeux d'obsolescence et de modernisation du système d'information en garantissant flexibilité et création de valeur.

PLM (Product Lifecycle Management)

CIMPA apporte une expertise complète à travers son offre PLM qui couvre l'ensemble des différentes facettes des services PLM :

- la création ou l'optimisation d'une stratégie PLM ;
- le déploiement d'outils, de processus ou de méthodes liés à la stratégie ;
- la formation et le support aux utilisateurs.

DESCRIPTION DE L'ACTIVITÉ ET DE LA STRATÉGIE

Activités de Sopra Steria

4.1.2. HYBRID CLOUD & TECHNOLOGY SERVICES – 10 % DU CA 2022

Avec plus de 6 000 experts dans le monde et plus de 15 ans de développement de nos centres de services d'infogérance en Europe et en Inde, Sopra Steria, leader de l'hybridation des systèmes d'information (SI) et acteur majeur de la Transformation Digitale, adresse tout projet de transformation technologique, organisationnel et de sécurisation des SI. Nos activités principales recouvrent le conseil, l'expertise en transformation des infrastructures et des modèles opérationnels, et les opérations dans le domaine de la gestion de l'Hybrid Cloud.

Notre expertise couvre deux familles de services indispensables à l'évolution des systèmes d'information de nos clients :

- **Hybrid IT Services**, palette complète de services industriels de transformation et d'opérations personnalisables et innovants pour accompagner les DSI dans l'hybridation de leur SI entre le *Cloud* et le *legacy*, et accompagner leurs objectifs d'agilité, de disponibilité et de performance. Ce catalogue d'offres intégrées nous permet d'assurer la gestion de bout en bout des applications de nos clients en environnements hybrides, leurs évolutions et leurs interconnexions avec les applications hébergées dans les environnements *Cloud* public, *Cloud* privé et *Cloud* souverain ;
- **User Experience Services**, plate-forme de services intelligents et industriels de support bureautique et applicatif aux utilisateurs, centrée sur la connaissance métiers et l'intégration de solutions digitales basée sur l'IA, pour un parcours sans rupture.

Nos équipes de conseil et d'expertise sont en capacité de copiloter et d'opérer des projets de transformation complexes, de concevoir et d'accompagner le déploiement de solutions technologiques innovantes en réponse aux enjeux de nos clients.

4.1.3. LES SERVICES DE CYBERSECURITÉ

Avec plus de 1 400 experts et ses centres de cybersécurité de dernière génération en Europe et dans le monde (France, Royaume-Uni, Singapour, Norvège, Belgique, Pologne, Inde), Sopra Steria est un leader européen avec un rayonnement international de la protection des systèmes critiques et des patrimoines informationnels sensibles pour les grands donneurs d'ordres institutionnels et économiques.

Suite à l'intégration de la société EVA Group en 2022, Sopra Steria a renforcé ses capacités de conseil et d'expertise en proximité clients, ainsi que sa présence à l'international (APAC, USA, Canada).

L'offre complète est capable d'adresser toute la chaîne de valeur cybersécurité :

- **Prévention** : définir une stratégie de cybersécurité alignée sur les risques métiers et conforme aux réglementations en vigueur, diffuser une culture de la sécurité au sein de l'organisation ;
- **Protection** : assurer un contrôle continu du patrimoine : sécurisation des environnements multi cloud et hybrides, protection de bout-en-bout des applications et des données sensibles ;
- **Détection & Réponse** : adopter une stratégie de défense globale qui mobilise et fait collaborer tous les acteurs (détection, réponse, CTI, investigation, gestion de vulnérabilités, ...) autour d'un objectif commun : connaître l'attaquant et contrer les cyberattaques.

En s'appuyant sur ce framework de produits et nos savoir-faire

spécifiques, nous avons développé des offres en réponse aux préoccupations majeures et prioritaires de nos clients :

- **Gestion de crise et cyber résilience, Sécurité Cloud, Sécurité industrielle et Stratégie IT & SSI.**

Le modèle industriel en value centers et produits de Sopra Steria est construit pour maximiser la valeur cyber des prestations délivrées. Il se déploie en **proximité, en centre de services (France, nearshore en Pologne, offshore en Inde) ou en hybride, avec une capacité « Follow the sun »**.

4.1.4. L'ÉDITION DE SOLUTIONS MÉTIERS – 15 % DU CA 2022

Sopra Steria met son expertise métier au service de ses clients à travers des solutions packagées dans trois domaines : la Banque et les institutions financières à travers l'offre de Sopra Banking Software, les Ressources Humaines à travers Sopra HR Software et l'Immobilier avec ses solutions de gestion immobilière. Le Groupe propose à ses clients les solutions les plus performantes en harmonie avec leur ambition et l'état de l'art en matière de technologies, de savoir-faire et d'expertise de chacun des trois domaines.

Sopra Banking Software : éditeur de solutions financières

Chaque jour, grâce à ses technologies et la puissance de son engagement, Sopra Banking Software, Filiale à 100 % du Groupe, accompagne ses clients, les institutions financières, à travers le globe.

L'Expérience client, l'Excellence opérationnelle, la maîtrise des coûts, la conformité ou la réduction des risques sont parmi les sujets de transformation clés pour :

- les banques en Europe et en Afrique : banques de détail et banques directes, de réseau ou privées et de microfinance, ainsi que les usines de paiements et de crédit ;
- les institutions de financement et de crédit sur tous les continents : particuliers et entreprises, marché automobile et équipement, crédit-bail mobilier et immobilier mais aussi finance de marché.

Avec plus de 5 000 experts et plus de 50 bureaux dans le monde, Sopra Banking Software couvre les enjeux de ses clients sur toutes les géographies et dans tous les domaines métiers tels que la diffusion de nouvelles offres, la qualité de la relation client, la production, l'intégration comptable et le reporting réglementaire.

Solutions

Sopra Banking Software propose deux offres : Sopra Banking Platform, destinée à répondre aux besoins des banques au quotidien, et Sopra Financing Platform, spécialisée dans la gestion du financement.

- Sopra Banking Platform est une plate-forme de traitement bancaire s'appuyant sur une architecture de composants métiers indépendants et préintégrés. Elle permet de piloter l'ensemble des opérations bancaires (dépôts et épargne, gestion du cycle de vie des prêts, paiements, reporting) et d'offrir des fonctionnalités innovantes dans un environnement digital et mobile.
- Sopra Financing Platform est une plate-forme de gestion des financements flexible et robuste, capable de prendre en charge tout type d'outil de financement, dans le cadre d'une automatisation avancée des processus.

Ces solutions sont alternativement exploitables sur site clients, sur le *Cloud* (public ou privé) ou en mode SAAS.

Services

Acteur end-to-end ⁽¹⁾, Sopra Banking Software propose des solutions mais également des prestations de conseil, des services d'implémentation, de maintenance et de formation. Les institutions financières sont ainsi capables d'assurer leur fonctionnement quotidien tout en accélérant vers plus d'innovation et d'agilité. Le tout permettant de garantir une croissance durable. Avec les meilleures solutions du marché et fort d'une expertise de plus de 50 ans, Sopra Banking Software s'engage avec ses clients et ses collaborateurs à construire le monde financier de demain.

Sopra HR Software : un leader dans le domaine de la gestion des Ressources Humaines

Le groupe Sopra Steria est éditeur dans le domaine des solutions de gestion des Ressources Humaines à travers Sopra HR Software, filiale à 100 % de Sopra Steria. Sopra HR Software présent dans 10 pays, offre des solutions RH, parfaitement adaptées aux besoins des Directions de Ressources Humaines. Sopra HR Software compte aujourd'hui 1 800 collaborateurs et gère la paye de plus de 12 millions de salariés pour 900 clients.

Sopra HR Software s'inscrit comme un partenaire de la réussite de la transformation digitale des entreprises et anticipe les nouvelles générations de solutions RH.

Solutions

Les offres de Sopra HR Software sont basées sur les pratiques métier les plus innovantes et permettent une couverture fonctionnelle étendue : Core HR, Paie, Temps et Activités, Gestion des talents, Expérience collaborateurs, Analytique RH. L'offre s'appuie sur deux lignes de produits HR Access[®] et Pléiades[®] et s'adresse aux moyennes et grandes organisations, publiques ou privées, quels que soient leur secteur d'activité, leur complexité organisationnelle ou leurs localisations. Pour répondre aux nouvelles organisations de travail hybride, la nouvelle génération de solutions Sopra HR 4YOU propose un espace RH 100 % digital permettant de renforcer la proximité avec les collaborateurs et d'optimiser la performance RH et la qualité des services RH.

Au sein du Sopra HR Lab, Sopra HR anticipe l'émergence de solutions RH innovantes.

Services

Sopra HR Software, offreur global, propose un ensemble de services associés à son offre de solutions et à son écosystème RH. Sopra HR Software accompagne ses clients tout au long de leurs projets : du conseil à l'implémentation, de la formation des équipes, à la maintenance au *Business Process Services* (BPS).

Sopra HR Software met en œuvre ses propres solutions en mode on premise ou en mode *Cloud* et propose également une large gamme de services opérés.

Sopra Real Estate Software : acteur de la transformation digitale du marché de l'Immobilier

Sopra Real Estate Software est le premier éditeur, distributeur, intégrateur et infogéreur de progiciels immobiliers en France. Sopra Steria propose aux grands acteurs publics et privés de l'immobilier (investisseurs institutionnels, immobilier social, administrateurs de biens, property managers et grands utilisateurs) des solutions progicielles complètes au fonctionnel vaste.

Aujourd'hui, Sopra Real Estate Software s'appuie sur 700 experts des métiers de l'immobilier qui guident nos 400 clients dans la concrétisation de leur transformation numérique pour augmenter la

rentabilité de leurs patrimoines, améliorer les usages ainsi que la relation avec leurs occupants et prestataires.

Sopra Real Estate Software propose également une solution de gestion technique du patrimoine particulièrement adaptée pour accompagner nos clients dans la connaissance de leur patrimoine pour une meilleure gestion de la performance énergétique.

Solutions

De la gestion des actifs à la Gestion Exploitation Maintenance orientée BIM (Building Information Management), solutions centrées sur les services digitaux à l'immeuble, à l'occupants et aux partenaires.

Services

Sopra Real Estate Software accompagne ses clients avec une offre de services de bout en bout basée sur ses Solutions : du conseil aux services managés, en passant par l'intégration.

4.1.5. LES BUSINESS PROCESS SERVICES – 13 % DU CA 2022

Sopra Steria propose une offre globale de *Business Process Services* (BPS) : conseil pour définir les modèles opérationnels cibles, élaboration du plan de transformation et de transition, services opérés.

Sopra Steria gère deux des plus grandes organisations de services partagés en Europe. SSCL est une joint-venture unique entre Sopra Steria et le Cabinet Office britannique. Nous fournissons une gamme complète de services de soutien aux entreprises pour les plus grands ministères, la police et les agences gouvernementales britanniques. NHS Shared Business Services est une joint-venture entre Sopra Steria et le *Department for Health and Social Care* (ministère de la santé et des affaires sociales), qui fournit des services de support aux trusts du NHS et aux organismes de santé britanniques.

Notre approche des BPS va de pair avec la transformation numérique. Les technologies numériques ont ouvert des perspectives d'amélioration des principaux processus métier pour toutes les organisations. Qu'il s'agisse de la robotique, des chatbots, du traitement automatique du langage naturel (NLP) ou de l'intelligence artificielle (IA), les technologies numériques peuvent rationaliser l'exécution des processus, en réduire les coûts et conduire à de nouvelles approches.

Sopra Steria a noué des relations avec des fournisseurs majeurs de solutions numériques pour les BPS. De plus, nous sommes particulièrement présents au sein de l'écosystème technologique, que ce soit au niveau mondial ou local. Nous disposons ainsi d'un réseau dynamique de partenaires et d'une forte capacité à détecter des solutions innovantes grâce à nos liens avec le monde des startups technologiques. Nous associons nos propres plates-formes et solutions à celles de nos partenaires technologiques, pour apporter le bon niveau d'innovation dans nos services « conception, production et exploitation ». Nos équipes de design spécialisées s'emploient à apporter la meilleure « expérience-client » possible aux utilisateurs finaux et nous améliorons fortement l'efficacité des processus en nous appuyant sur l'Intelligent automation et le *Machine Learning*. Grâce à la technologie, nous pouvons mettre au point les modèles opérationnels de demain.

Sopra Steria dispose de consultants et praticiens experts en BPS digitaux. Ceux-ci aident les organisations à faire le meilleur usage des nouvelles technologies numériques pour transformer leur activité : modèle opérationnel, processus et service à l'utilisateur final. Notre capacité à adresser aussi bien la dimension métier que la dimension humaine de la transformation nous permet d'accompagner nos clients dans leur *Digital Journey* en les aidant à se départir d'une vision théorique des

(1) De bout-en-bout

solutions possibles pour s'orienter vers des technologies précises. Nous éliminons les pratiques inefficaces, réorganisons les tâches et améliorons les résultats des activités qui nous sont confiées, que ce soit des processus métiers unitaires ou des services partagés très complexes. À cela s'ajoute l'expérience de nos collaborateurs en matière de conduite du changement, essentielle à la réussite de la transformation. Dans les différents domaines des BPS, nous pouvons assurer nous-mêmes les services ou intégrer le personnel du client à Sopra Steria pour le faire : nous investissons alors dans ces personnes afin qu'elles gagnent en efficacité et en productivité, en leur enseignant nos meilleures pratiques.

Sopra Steria exploite deux des services partagés les plus importants d'Europe, en fournissant au quotidien plusieurs processus métier aux clients finaux.

4.2. L'expertise métier au cœur de notre stratégie

Sopra Steria a retenu huit grands marchés verticaux qui constituent ses domaines d'excellence et représentent 90 % du chiffre d'affaires. Dans chacun de ces domaines, le Groupe propose une offre globale, répondant aux enjeux spécifiques des clients.

4.2.1. SERVICES FINANCIERS – 21 % DU CA 2022

Le secteur des banques et des institutions financières est entré dans une nouvelle ère : celle de l'Open Banking. L'exigence des clients, la pression réglementaire s'accroissent constamment et de nouveaux entrants (Fintechs, GAFAS, acteurs de la distribution et télécom...) contribuent à accélérer les transformations de cet écosystème vers plus d'ouverture, ce qu'on appelle l'Open Banking.

Face à ces nouveaux enjeux, Sopra Steria se veut un partenaire des banques, facilitateur et accélérateur de la transformation.

Fort d'une triple maîtrise, la connaissance du métier des banques, de leurs clients et des technologies les plus innovantes, le Groupe propose des solutions software puissantes et agiles, ainsi que leur mise en application au travers de cas d'usage à valeur ajoutée. Qu'il s'agisse de gestion du risque, de conformité réglementaire, de protection des données, d'amélioration de l'expérience client, d'optimisation de la performance, de différenciation ou de recherche de nouvelles sources de revenus, le Groupe, avec sa filiale Sopra Banking Software, apporte des solutions globales et transforme l'évolution du monde bancaire en opportunités pour ses clients.

4.2.2. SECTEUR PUBLIC – 24 % DU CA 2022

Confronté aux nouvelles attentes des citoyens et des entreprises, à la nécessité d'optimiser ses dépenses, à l'obligation de suivre les évolutions réglementaires et porté par une vague de réformes, le secteur public poursuit le vaste mouvement de transformation de ses métiers, de son organisation et de son offre de service aux usagers.

Dans un contexte où le numérique est un fort accélérateur de transformation, Sopra Steria propose d'une part des offres de digitalisation des services des administrations, de réingénierie des processus, et plus généralement de modernisation des systèmes d'information métier à travers des programmes de transformation digitale et, d'autre part, des solutions de mutualisation des fonctions de support de l'État, des collectivités territoriales et des

principaux acteurs de la sphère santé/sociale.

Les acteurs du secteur public s'assurent ainsi qu'ils servent leurs objectifs et leurs priorités au meilleur coût tout en donnant au système d'information l'agilité nécessaire pour répondre aux attentes fortes des citoyens et des agents.

4.2.3. AÉRONAUTIQUE & SPATIAL, DÉFENSE ET SÉCURITÉ – 20 % DU CA 2022

a. Aéronautique & spatial

Le secteur aéronautique & spatial est un terrain particulièrement fertile en matière d'innovation. Ce secteur est soumis à des contraintes de fiabilité, de disponibilité, de sécurité et de performance qui nécessitent de la part des fournisseurs une complète maîtrise des technologies et des processus mis en œuvre, mais également une parfaite connaissance du cœur de métier de leurs différents clients.

Afin d'optimiser leurs services, les acteurs du secteur sont amenés à aligner leurs capacités et les cadences de leurs chaînes industrielles, à optimiser leurs processus et leurs systèmes d'information tout en améliorant leur rentabilité. La continuité numérique et la capacité à gérer le cycle de vie du produit, de sa conception à sa fabrication et à son après-vente, sont majeures. À ce titre, l'acquisition de la société CIMPA en 2015, spécialiste du Product Lifecycle Management, prend tout son sens d'autant qu'elle a été complétée en 2017 par celle de 2MoRO qui étend l'offre du Groupe dans les domaines de la maintenance aéronautique.

Pour relever ces défis, l'expertise de Sopra Steria s'opère au sein du vertical Aeroline dans des domaines aussi critiques que la performance industrielle, le manufacturing et en particulier le shopfloor, la chaîne d'approvisionnement, les systèmes embarqués ou encore la gestion du trafic aérien.

b. Défense

Dans un contexte géopolitique tendu, marqué par la montée en puissance de nouvelles menaces pour les États (conflit majeur de haute intensité, cybercriminalité, terrorisme...), les services de Défense font face à plusieurs défis pour remplir leurs missions et doivent gagner en efficacité en tenant compte des contraintes budgétaires. Optimiser la supériorité informationnelle, l'interopérabilité des données et la sécurité des systèmes opérationnels critiques devient essentiel.

Fort de plus de 40 ans d'expérience aux côtés des Armées en Europe, Sopra Steria conjugue pragmatisme et innovation grâce à des solutions technologiques et métier adaptées :

1. Fiabilité et interopérabilité des systèmes d'information opérationnels et de communication ;
2. Performance et efficacité globale des forces armées ;
3. Efficacité de la chaîne logistique des armées (Supply Chain Management) ;
4. Maîtrise des coûts et de la complexité de mise en conformité des systèmes d'information.

En tant qu'entreprise de services du numérique, Sopra Steria n'a pas d'activité de production, de maintenance ou de commercialisation de matériels d'armement controversés.

c. Sécurité

Sopra Steria accompagne les administrations pour les aider à relever les défis de la sécurité intérieure. Le Groupe opère dans 24 pays au service de nombreuses organisations : police, gendarmerie, services d'urgence et de secours, services de contrôle aux frontières, justice, douanes et sécurité intérieure.

Pour le compte de ces organisations, Sopra Steria prend en charge des projets de grande ampleur, complexes et critiques, portant sur :

- la gestion des enquêtes et le traitement de l'information ;
- la sécurité routière ;
- l'automatisation des solutions de commandement et de contrôle ;
- la gestion de documents d'identité, de titres sécurisés et de biométrie civile et criminelle ;
- la modernisation des chaînes judiciaires et pénitentiaires ;
- les systèmes informatiques intelligents et distribués ;
- la sécurisation des infrastructures ;
- les technologies mobiles au service de l'optimisation des interventions des agents.

Par ailleurs, le Groupe a développé des solutions innovantes spécifiques au domaine de la sécurité pour répondre aux enjeux et besoins des clients de ce secteur (biométrie, mobilité, moteurs de recherche d'empreintes digitales et génétiques, mise en œuvre d'un *Cloud* de confiance, etc.).

4.2.4. ÉNERGIE ET UTILITIES – 6 % DU CA 2022

Le secteur de l'énergie est au cœur de sa transformation la plus radicale, en Europe et en France, depuis la fin de la Seconde Guerre Mondiale. Les institutions publiques, la société civile et le secteur privé ont acté le choix de la neutralité carbone en Europe en 2050 avec une accélération des décisions d'investissement liée à la crise énergétique récente en Europe.

Atteindre cette neutralité carbone implique une refonte en profondeur de la chaîne de valeur du secteur de l'énergie, de la production à la commercialisation, avec l'électricité qui remplace les énergies fossiles, le biogaz et l'hydrogène en forces complémentaires, notamment au service de l'industrie.

Pour les énergéticiens, cela induit de répondre à des enjeux spécifiques :

- **Dans la production** : viser une ambition industrielle d'excellence dans la production décarbonée (notamment nucléaire), renouvelable, en maîtrisant les enjeux technologiques, financiers et sociétaux d'acceptation dans les territoires des nombreux projets à lancer ;
- **Dans le transport et la distribution** : mener une vague d'investissements pour répondre au défi de la démultiplication des points de production d'énergies renouvelables, leur raccordement, leur exploitation dans des conditions optimales en digitalisant la conduite du réseau et en le modernisant ;
- **Dans la commercialisation** : exceller dans l'expérience client et la création d'offres combinant énergies et services pour assurer la rétention et la conquête de nouveaux clients, et répondre aux nouveaux usages (mobilité électrique, autoconsommation...).

Dans ce contexte, Sopra Steria accompagne la mutation des opérateurs de l'énergie et des *utilities* sur leurs domaines

stratégiques :

- **Expérience et conquête clients** : réinventer la relation client et concevoir de nouveaux services à l'heure de la sobriété énergétique ;
- **Continuité numérique des ingénieries** : accompagner l'ambition de nos grands clients dans leurs programmes de nouveaux sites de production d'énergie décarbonée, nucléaires ou renouvelables ;
- **Modernisation des réseaux d'énergies** : accélérer la décentralisation et la digitalisation des réseaux de distribution et de transport ;
- **Modernisation et optimisation des systèmes d'information** pour rendre possible les investissements en transition énergétique ;
- **Transformation et résilience des organisations** : rendre possible les évolutions des organisations et des métiers pour plus d'agilité.

4.2.5. TÉLÉCOMMUNICATION, MEDIA & ENTERTAINMENT – 4 % DU CA 2022

Le secteur des télécommunications, des Media et de l'*Entertainment* est au cœur de la transformation digitale et ceci à trois titres :

- d'une part, il soutient la numérisation de l'ensemble des autres verticaux notamment en fournissant aux algorithmes les datas collectées par des milliards d'objets ;
- d'autre, il valide, en pionnier, la mise en œuvre des nouvelles technologies et usages dans une démarche d'entreprise plate-forme ;
- et finalement participe pleinement à la résilience de nos économies comme cela fut illustré lors de la pandémie COVID-19.

Sopra Steria accompagne la transformation de ses clients sur ces principaux challenges :

- **Déploiement de nouvelles infrastructures** : en fibre et en 5G pour servir les enjeux industriels des pays en les dotant de connectivité très haut débit fixe et mobile ;
- **Gestion des infrastructures** : pour passer d'une logique de configuration à une logique de programmation des infrastructures essentielles telles le Cloud, le SDN/NFV et maintenant la 5G ;
- **Automatisation** : pour que l'entreprise interagisse en temps-réel, notamment grâce à l'IA, avec l'ensemble des parties-prenantes de son écosystème (clients, fournisseurs, partenaires, collaborateurs, infrastructures) ;
- **Agilisation de l'entreprise** : pour être en mesure de reconfigurer plus aisément l'entreprise et ses organisations afin de mieux saisir les nouvelles opportunités et également engager plus encore managers et collaborateurs au service des clients ;
- **Digitalisation des services** : en posant les fondamentaux de l'entreprise plate-forme permettant la numérisation des offres de bout en bout du client à l'infrastructure ;
- **Cœur métier médias** : pour embrasser de nouveaux usages tels la SVOD, l'AVOD, l'agrégation de contenus, la publicité segmentée ou encore la 4K ;
- **Cœur métier jeux** : pour adresser la gestion de la fidélisation des clients et du churn, la réduction de la fraude et la maîtrise des flux financiers, le respect du cadre réglementaire, la digitalisation des réseaux de distribution.

4.2.6. TRANSPORT – 6 % DU CA 2022

Avec 30 % ⁽¹⁾ d'émission des GES (Gaz à effet de serre), l'ensemble des acteurs du secteur du transport va à court ou moyen terme devoir engager de profondes transformations pour alléger son empreinte. Dans le même temps, les usages en terme de mobilités et de logistiques continuent leur mutation et doivent faire face à de nouveaux défis : augmentation du trafic international et inter opérabilité, plateformes de l'accès aux services de mobilités dans l'urbain, mise à niveau des infrastructures en terme de capacité et de modernité, nouvelles approches sur la logistique urbaine alors que le volume poussé par le e-commerce explose et que le dernier kilomètre en zone dense exige de nouvelles approches.

Face à ces grands enjeux, le monde du transport va s'atteler à mettre en œuvre les stratégies, les investissements et services incitant les voyageurs à choisir les solutions les plus respectueuses de l'environnement : accès facilité aux services, approches « door to door », intermodalité sans couture, micromobilités intégrées, nouveaux formats de paiement et de parcours clients. Les transporteurs et les gestionnaires d'infrastructures et logisticiens vont progressivement faire évoluer leurs modèles d'exploitations et de supervision pour intégrer les possibilités offertes par la data et les modèles prédictifs. Les avancées en matière de conduite et mobiles autonomes sont au cœur des enjeux sur l'urbain.

La crise énergétique consécutive à la guerre en Ukraine devrait être un accélérateur des transformations initiées sur l'efficacité énergétique : optimisation des processus, réduction des niveaux de consommation des actifs immobiliers industriels, motorisation et hydrogène vert.

Sopra Steria Group a la volonté d'être le partenaire industriel privilégié des principaux acteurs du transport dans leur transformation digitale autour des trois domaines métiers clés de leur chaîne de valeur : transformation de l'expérience de mobilité urbaine et multi-modale, plateforme des systèmes d'exploitation et de contrôle commande, supervision opérationnelle et trafic management, excellence des opérations industrielles et la gestion des actifs.

Le Groupe a également la volonté d'être un acteur reconnu dans les écosystèmes autour des mobilités : plate-forme de MaaS, navette/véhicule autonome, Smart Cities.

Son expertise en matière digitale est reconnue dans le monde du transport, notamment sur le Conseil métier, l'expertise digitale (Big Data, IA, IoT,...), la mutation vers le Cloud depuis le conseil jusqu'à la migration factory, l'intégration de solutions spécialisées et la cybersécurité.

Sopra Steria fait partie du TOP 12 européen des ESN dans la

transformation métiers et SI des grands comptes du ferroviaire, des transports urbains, des services postaux, de l'aérien et des logisticiens.

4.2.7. ASSURANCE – 5 % DU CA 2022

Le secteur des assurances subit une forte pression concurrentielle liée à la banalisation des offres, à des taux d'intérêts à long terme structurellement bas et au poids croissant du réglementaire. Dans le même temps, les clients, et particulièrement la génération Y, font preuve de nouveaux comportements et témoignent de l'évolution de leurs attentes vers une hyperpersonnalisation des offres.

Dans ce contexte global de plus en plus compétitif, les grands acteurs du secteur assurantiel poursuivent leur rapprochement et leur transformation. Pour se différencier, ils développent des services étendus, prennent en compte les nouveaux risques liés à l'usage des biens et des services et à l'économie de partage ou à la cybersécurité.

Sopra Steria apporte à ses Clients une solution globale de mise en œuvre des nouveaux modèles d'affaires, d'accompagnement des programmes stratégiques et de la transformation Digitale vers l'Entreprise plate-forme, mouvement essentiel d'ouverture de l'Entreprise et de son Système d'Information vers de nouveaux partenariats et services sur une chaîne de valeur étendue.

4.2.8. DISTRIBUTION – 3 % DU CA 2022

Les distributeurs sont confrontés à un environnement commercial difficile et à un changement profond et continu des habitudes de consommation d'une clientèle de plus en plus « numérisée ». Pour rester compétitif, la transformation est inévitable. Il s'agit de sécuriser et de maîtriser les pratiques commerciales ainsi que d'une réelle capacité d'innovation pour répondre aux exigences d'immédiateté et de flexibilité des consommateurs tout en respectant les enjeux environnementaux.

Sopra Steria accompagne les distributeurs dans leur transformation numérique et a développé des connaissances et une expérience dans les domaines du commerce multicanal, l'optimisation de la chaîne logistique et de la compréhension des parcours clients.

4.3. Recherche et Développement dans l'Édition de solutions

Le Groupe a poursuivi ses efforts de Recherche et Développement (R&D) et a consacré en 2022 la somme de 114 M€ (contre 137 M€ ⁽²⁾ en 2021) à l'évolution et au développement de ses offres de solutions spécifiques. Ces montants sont des montants bruts qui ne prennent pas en compte les financements liés au crédit d'impôt recherche.

(1) Rapport sur l'état de l'environnement en France :

https://www.statistiques.developpement-durable.gouv.fr/sites/default/files/2022-10/data_lab_108_bilan_annuel_transports_2021_octobre2022.pdf

(2) Après prise en compte des effets de périmètre

5. Stratégie et objectifs

5.1. Un positionnement fort et original en Europe

Sopra Steria a l'ambition d'être l'un des leaders de la transformation digitale en Europe. Ses offres à forte valeur ajoutée, délivrées selon une approche end-to-end ⁽¹⁾ de la transformation, permettent à ses clients de faire le meilleur usage du numérique pour innover, transformer leurs modèles (modèle d'affaires, modèle opérationnel) et optimiser leur performance.

L'objectif du Groupe est d'être le partenaire de référence des grandes administrations, des opérateurs financiers et industriels et des entreprises stratégiques des principaux pays où le Groupe est présent.

Pour ce faire, Sopra Steria continue de renforcer ses facteurs clés de différenciation :

- des solutions progiciels pour les métiers qui, alliées à sa palette complète de services, lui confèrent une offre unique dans la profession ;
- une position parmi les leaders dans le vertical Services Financiers (segments des banques de détail et des sociétés de financement spécialisées), reposant fortement sur le succès des solutions de Sopra Banking Software ;
- une forte proximité avec ses clients, fondée sur son ancrage dans les territoires où il est présent et sur sa capacité à intervenir au plus près des besoins du cœur de métier de ses clients ;
- une forte empreinte européenne et de nombreuses implantations pays par pays, qui, couplée à cette proximité, lui permet d'être considéré par les grandes administrations et les entreprises stratégiques en Europe comme un partenaire de confiance, privilégié dès qu'il est question de souveraineté numérique.

Enfin, le Groupe a formalisé en 2019 sa vocation responsable qui traduit aussi bien ses valeurs que sa volonté de contribuer aux objectifs de Développement Durable de ses parties prenantes et de la Société : « Ensemble, construire un avenir positif, en mettant le numérique au service de l'humain ».

5.2. Des objectifs et des domaines d'actions prioritaires confirmés

5.2.1. LE DÉVELOPPEMENT DES SOLUTIONS

Le Groupe, classé 2^e au palmarès des éditeurs français de logiciels pour les métiers des entreprises, confirme son objectif de continuer à développer ses activités d'édition et d'intégration de solutions. Les efforts sont poursuivis sur l'enrichissement fonctionnel des offres, leur adaptation pour le *Cloud*, l'exposition des données et des services via API, l'intégration des nouvelles technologies digitales, le développement des services opérés et l'expansion géographique.

La priorité reste le développement de Sopra Banking Software dont l'ambition de conquête dépasse les frontières de l'Europe. Le Groupe continue aussi de renforcer son leadership dans les

domaines de la gestion des Ressources Humaines et de l'immobilier. La croissance organique est privilégiée, mais le Groupe reste attentif aux opportunités de croissance externe.

Les directions des trois entités software du Groupe (Sopra Banking Software, Sopra HR Software et Sopra Real Estate Software) ont confirmé l'intérêt de définir un Projet Software qui aille au-delà d'un simple pôle de reporting et de contrôle.

Cette réflexion a conduit à la création d'un Pôle Software qui regroupe ces trois entités.

La première décision a été de mettre en place dès 2021 une *Design Authority Software* (DAS) qui a pour mission de :

- définir les exigences à mettre en place obligatoirement par toutes les entités logicielles et d'en contrôler la bonne mise en œuvre ;
- favoriser le partage de connaissances : études communes, meilleures pratiques, animation de communautés sur des sujets spécifiques ;
- développer et opérer des outils et des plateformes pour le compte des trois entités ;
- gérer pour le compte commun des partenariats structurants.

5.2.2. LE DÉVELOPPEMENT DU CONSEIL

Cherchant à s'ancrer de plus en plus fortement dans les directions métiers de ses clients, le Groupe poursuit sa montée en valeur dans le métier du conseil et confirme son ambition de continuer à développer ses activités dans ce domaine. Pour ce faire, il développe progressivement dans l'ensemble de ses zones d'implantation, une offre et des capacités de conseil selon un modèle favorisant la synergie avec les autres métiers du Groupe. Le Projet consiste en la constitution et le développement d'un cabinet européen de conseil en transformation du business par la technologie. Il a pour mission de permettre à ses clients de définir et de servir la promesse qu'ils font à leurs clients et à leurs collaborateurs, en saisissant les opportunités offertes par les transitions digitales, environnementales et sociétales à l'œuvre, au service de la stratégie du Groupe. Son ambition est d'être un cabinet Européen puissant et reconnu, à l'avant-garde des innovations technologiques et managériales, proposant des solutions adaptées à la résolution du problème de l'entreprise, dans le respect de sa culture et de sa politique ESG ⁽²⁾. Ce cabinet agit prioritairement et collectivement sur 3 segments du conseil : l'IT consulting, le conseil opérationnel focalisé sur le cœur de métier des clients du Groupe, le conseil en stratégie, focalisé sur les services digitaux et leur marketing, l'innovation et l'usage de la donnée.

La notoriété de la marque « Sopra Steria Next », créée en 2019 pour porter l'image du conseil en transformation digitale du Groupe, bénéficie de cette montée en valeur. Elle est également soutenue en France par la déclinaison dans le conseil de la vocation responsable que s'est donnée le Groupe. Cette déclinaison, qui a pour thème le « digital éthique », est appuyée par un plan de communication dédié.

(1) De bout-en-bout

(2) Environnementale, Sociale et sociétale et de Gouvernance

DESCRIPTION DE L'ACTIVITÉ ET DE LA STRATÉGIE

Stratégie et objectifs

5.2.3. L'ACCÉLÉRATION DANS LE DIGITAL

Sopra Steria a à son actif de nombreux projets réalisés dans le domaine du digital. Son expérience lui a ainsi déjà permis de présenter au marché une approche holistique de la transformation digitale, fondée sur un ensemble de bonnes pratiques.

Pour accélérer son engagement dans le digital, le Groupe poursuit ses investissements avec comme finalités :

- être à la pointe du marché sur l'ensemble de ses offres et de ses modèles d'affaires ;
- renforcer ses *assets* technologiques ;
- transformer ses modèles opérationnels ;
- diffuser la culture, les pratiques et les compétences digitales auprès de tous ses collaborateurs ;
- assurer une veille du marché permettant d'éclairer sa stratégie digitale et de cibler les meilleurs partenaires digitaux.

La digitalisation des offres et l'évolution des modèles d'affaires

Le Groupe fait évoluer ses offres de software pour y intégrer les avancées du digital dans plusieurs domaines clés – l'expérience client/utilisateur, les Analytics, l'IA, les API etc. – et prendre en compte dans leur architecture l'évolution des besoins des clients : usage croissant du Cloud (hybride), demande grandissante de Software-as-a-Service et adoption progressive du modèle d'entreprise-plate-forme (notamment dans le secteur financier).

La même approche est poursuivie pour chacune des activités de service – Conseil, Applications Services (Build et Application Management), Infrastructure Management, cybersécurité, *Business Process Services* – avec comme objectifs pour le Groupe :

- de mettre le potentiel des nouvelles technologies – Analytics, IA/ Machine Learning, Smart Machines, Blockchain, IoT, réalité augmentée/virtuelle etc. – au profit de ses clients à travers des applications innovantes ;
- d'impulser la transformation de ses clients à partir de ses positions actuelles ; c'est à ce titre, par exemple, que l'offre d'Application Management a évolué pour y intégrer la transformation des processus de bout en bout et la modernisation des SI existants qu'elle induit : lien du digital au *legacy* et migration de tout ou partie du SI vers le Cloud ;
- de promouvoir de nouvelles approches end-to-end ⁽¹⁾ outillées : accompagnement des stratégies IT des grandes entreprises et administrations ; implémentation de la continuité digitale dans les chaînes de valeur industrielles ; construction de plates-formes de services ; transformation digitale et Cloud des SI etc.

La digitalisation des offres et, plus globalement, l'évolution des attentes des clients conduisent le Groupe à progressivement faire évoluer ses modèles d'affaires. Ainsi, le Groupe vendra-t-il de plus en plus de solutions opérées et, dans le domaine des services, valorisera-t-il de plus en plus d'IP (composants réutilisables, accélérateurs d'implémentation...). Conséquence : un chiffre d'affaires plus récurrent dans les solutions et moins directement lié à la taille de l'effectif dans les services.

Les *assets* technologiques

Le Groupe investit continuellement dans l'exploration et la maîtrise des architectures, des technologies et des usages émergents du Digital et du *Cloud*, en s'appuyant sur des équipes de « Digital Champions » (experts animés par le Chief Technology Officer du Groupe).

Parallèlement, il construit et déploie les moyens nécessaires pour

développer rapidement et exploiter pour ses clients des solutions digitales nativement conçues pour fonctionner en environnement *Cloud* hybride :

- la Digital Enablement Platform (DEP) : socle technologique pour la construction ou la modernisation de SI (socle conçu pour pouvoir interagir avec des composants d'Amplify, l'Hybrid Integration Platform d'Axway), chaîne industrielle DevOps et environnement de capitalisation-recherche de composants logiciels réutilisables ; Cloud privé extensible vers les principaux Clouds publics ;
- des accélérateurs d'implémentation de nouvelles technologies digitales (Smart Machines, IA/Machine Learning, Blockchain, IoT, etc.) ;
- des « Factories » pour la mise en œuvre d'offres de service outillées (ex : migration dans le Cloud de SI).

La transformation des modèles opérationnels

Le Groupe fait progressivement évoluer le modèle opérationnel de ses activités de service et de R&D (en s'appuyant notamment sur les *assets* technologiques cités précédemment) :

- large pratique du mode agile (y compris au sein des projets réalisés en collaboration avec les centres Offshore et Nearshore) ;
- déploiement des démarches et moyens (outillage et Factories) d'industrialisation, d'automatisation et de réemploi développés pour d'accroître la productivité et la qualité des activités de service IT et de R&D.

En particulier : usage croissant des Smart Machines (Robotic Process Automation, Intelligent Automation, assistants virtuels) dans les activités de service récurrentes (Business Process Services, Infrastructure Management, Application Management, Support) ; développement des pratiques de capitalisation-réemploi de composants logiciels technologiques ou métiers (IP, open source) et du recours aux outils de développement low code/no code pour la construction de solution ;

- transformation en conséquence du modèle de production de chaque activité (répartition des rôles entre les équipes de production Onshore et les centres de services et de R&D Offshore et Nearshore).

Le développement des compétences

Pour accompagner sa transformation, le Groupe réalise un effort important en matière de formation de ses collaborateurs et de ses managers :

- renforcement de l'offre de formation : parcours d'acculturation et d'expertise sur l'ensemble des technologies digitales/Cloud ; apprentissage des nouvelles pratiques digitales et des nouveaux environnements industriels ; formation aux offres digitalisées mises en place par le Groupe ;
- digitalisation des moyens de formation : salles de formation virtuelles, e-learning interne et accès aux plate-formes du marché de type MOOC.

L'innovation

Pour favoriser et amplifier l'innovation, de nombreuses initiatives sont encouragées : veille sur les technologies et leurs usages assurés par les « Digital Champions », missions d'innovation données aux équipes de projet ; concours internes de développement de nouveaux usages numériques ; hackathons ouverts aux clients et aux partenaires ; espaces de démonstration, d'idéation, de codesign, de développement rapide et de veille technologique ouverts aux clients, aux collaborateurs et aux partenaires (DigiLab dans chacune des grandes implantations du Groupe et centre NEXT au siège), etc.

(1) De bout-en-bout

L'écosystème de partenaires

Un effort particulier est engagé pour nouer des partenariats ciblés avec les acteurs les plus en pointe de l'écosystème numérique par vertical et par grand domaine technologique (startups et acteurs de niche, établissements d'enseignement supérieur et laboratoires de recherche, grands éditeurs, GAFAM...). C'est dans ce cadre qu'un partenariat stratégique est établi avec Axway.

Afin d'assurer une veille de marché efficace, un observatoire collaboratif des startups est mis à disposition des équipes de « Digital Champions » et de tous les managers du Groupe.

Dans certains cas, très ciblés au regard de sa stratégie digitale, le Groupe peut entrer directement ou indirectement (via des fonds spécialisés) au capital de jeunes pousses qu'il considère comme les plus innovantes du marché, dans une approche de *Corporate Venture*.

5.2.4. L'APPROCHE VERTICALE

Un développement focalisé

Pour servir le positionnement visé, le Groupe poursuit dans chaque pays sa politique de concentration sur des verticaux, des grands comptes et des domaines métier ciblés.

Ainsi, huit verticaux prioritaires représentent aujourd'hui l'essentiel du chiffre d'affaires : Services Financiers ; Secteur Public ; Aéronautique & spatial, Défense & Sécurité ; Énergie & *Utilities* ; Télécommunication, Media & *Entertainment* ; Transport ; Assurance ; Distribution.

Pour chacun de ces verticaux, le Groupe cible un nombre réduit de grands comptes (moins de 100 à l'échelle du Groupe), se concentre sur quelques domaines métier dans lesquels il vise un positionnement de leader et met en œuvre un dispositif de coordination inter-entités (pays, filiales).

Certains de ces verticaux sont considérés comme particulièrement stratégiques : le Groupe y dispose dans plusieurs pays d'atouts très solides (positions d'envergure, expertises SI et métier, expériences répliquables etc.) ; les besoins de transformation des entreprises, des administrations ou des écosystèmes en place y sont importants et relèvent de solutions similaires d'un pays à l'autre. Ces verticaux (Services Financiers, Aéronautique, Défense & Sécurité, Secteur Public) sont éligibles à des investissements *Corporate* ou à des opérations de croissance externe.

Dès 2021 l'organisation du Vertical Services Financiers a été renforcée de façon à développer les synergies entre les différents métiers et améliorer le positionnement du Groupe en Europe sur ce marché stratégique.

Le Vertical Services Financiers regroupe :

- Les activités de services réalisées en France, au Royaume Uni, en Allemagne, en Espagne, au Benelux, en Scandinavie, en Italie, en Suisse, par Gallit et dans les Centres de Services ;
- Les activités de software et de services associés portées par Sopra Banking Software ;
- Les activités de software et de services associés portées par Sopra HR Software et Sopra Real Estate Software sur le marché des Services Financiers.

Des offres verticales de bout-en-bout

Afin d'atteindre son objectif de leadership dans les verticaux et les domaines métier ciblés, le Groupe fédère les efforts de développement de ses différentes entités pour mettre au point des

propositions de valeur de bout en bout et des offres de business solutions qui répondent aux enjeux des métiers de ses grands clients. À titre d'exemple, il adresse par cette approche les enjeux de continuité digitale de la chaîne de valeur de l'Aéronautique.

Un accent tout particulier est mis sur le vertical Services Financiers dans lequel le Groupe propose des réponses globales aux enjeux de productivité des banques de détail et des sociétés de financement spécialisées. Ces réponses sont fondées sur les solutions de Sopra Banking Software et la palette complète de conseil et services du Groupe.

5.2.5. LES POLITIQUES D'ACQUISITIONS

Au-delà des acquisitions ciblées auxquelles il procède régulièrement pour enrichir ses offres et ses savoir-faire ou pour se renforcer dans certaines géographies, le Groupe se tient prêt à participer activement à la consolidation du marché que la sortie de la crise COVID va inmanquablement dynamiser. Il pourra dans ce contexte mener des opérations de croissance externe plus significatives.

5.2.6. LA DÉCLINAISON DANS LA STRATÉGIE DES AMBITIONS DU GROUPE EN MATIÈRE DE RESPONSABILITÉ D'ENTREPRISE

Pour répondre à la vocation qu'il s'est donnée, servir les objectifs qu'il s'est fixés dans ce domaine et répondre aux exigences accrues de ses clients : le Groupe intègre les enjeux sociaux et environnementaux dans la stratégie de ses activités dans trois domaines :

- **Éthique digitale** : Sopra Steria promeut une approche responsable de ses prestations de Conseil ;
- **Green IT** : les différentes activités du Groupe intègrent l'évaluation et l'optimisation de l'impact environnemental des solutions numériques qu'elles proposent, construisent ou opèrent pour leurs clients ;
- **IT for Green** : les activités du Groupe concernées accompagnent leurs clients pour servir leurs enjeux de transition écologique et s'appuient sur les nouvelles technologies pour développer des solutions innovantes en faveur de l'environnement et du climat.

5.3. Objectifs stratégiques à moyen terme

La **stratégie** de Sopra Steria s'articule autour d'un projet indépendant créateur de valeur durable pour ses parties prenantes. C'est un projet européen, de conquête, associant croissance interne et externe. Il recherche un haut niveau de valeur ajoutée grâce à une offre complète, déployée selon une approche end-to-end ⁽¹⁾. Il s'appuie sur le développement d'activités de conseil et de software puissantes, et sur une double expertise technologie / métiers.

La réalisation de ce **projet** s'inscrit dans un **marché porteur** pour les services du numérique, dynamisés par le besoin de transformation digitale des entreprises et des administrations qui cherchent à optimiser leurs processus et à renforcer leur résilience.

Sur le **moyen terme**, Sopra Steria vise une croissance organique annuelle du chiffre d'affaires comprise entre 4 % et 6 %, un taux de marge opérationnelle d'activité de l'ordre de 10 % et un flux net de trésorerie disponible compris entre 5 % et 7 % du chiffre d'affaires.

(1) de bout-en-bout

6. Résultats annuels 2022

6.1. Commentaires sur les performances 2022

Cyril Malargé, Directeur Général de Sopra Steria Group, a déclaré :

« La belle performance réalisée en 2022 nous place favorablement sur la trajectoire de moyen terme que nous avons définie : atteindre un taux de marge opérationnelle d'activité de l'ordre de 10 % en 2024 et faire partie des acteurs les plus performants de notre secteur. Les objectifs financiers fixés en début d'exercice ont été atteints en termes de profitabilité et dépassés en termes de croissance et de génération de trésorerie. L'année 2022 a également été marquée par une accélération de l'implémentation de notre stratégie. Nous avons engagé un renforcement de nos activités dans les domaines où les problématiques de souveraineté sont en forte hausse (défense, espace, énergie, cybersécurité...). Parallèlement, nous avons travaillé à l'accroissement de nos parts de marché sur les pays européens que nous considérons comme stratégiques pour notre développement futur. Le modèle et le leadership de nos activités de conseil ont été revus. Nous avons également renforcé notre efficacité opérationnelle : valeur livrée à nos clients, efficacité de la gestion de nos ressources humaines, optimisation de nos coûts, rendement de nos capitaux employés. Enfin, je suis fier de souligner que cette amélioration de performance s'est accompagnée d'une nouvelle hausse de nos scores *Great Place To Work®* dans le cadre de notre enquête annuelle et d'un référencement confirmé dans la liste A du CDP ⁽¹⁾ pour la 6^{ème} année consécutive. »

L'exercice 2022 a été marqué par une nouvelle amélioration de la **profitabilité** du Groupe. Dorénavant, ce sont **six entités** représentant **74 %** du chiffre d'affaires total qui ont atteint un taux de marge opérationnelle d'activité supérieur ou égal à 10 %.

Les activités de **conseil** ont enregistré une forte progression en 2022 avec un chiffre d'affaires en hausse de plus de 18 % pour atteindre 435 M€. La bonne tendance s'est illustrée par un tarif moyen de vente en hausse d'environ 5 % et par un nombre de consultants en accroissement de 400 personnes. L'arrivée d'un directeur exécutif groupe pour le conseil en octobre 2022 et une réorganisation visant à regrouper les consultants dans une business unit dédiée en France accélérera la dynamique et délivrera une valeur ajoutée plus élevée.

L'annonce à mi-année du projet d'acquisition de **CS GROUP** répond à la volonté stratégique de renforcer le positionnement de Sopra Steria sur la souveraineté et la confiance numérique pour les grands clients européens. La finalisation de cette opération en 2023 positionnera le Groupe comme un acteur majeur dans le domaine de la défense et de l'espace (environ 700 M€ de CA), de l'aéronautique (environ 600 M€ de CA), de l'énergie & Utilities (environ 350 M€ de CA) et de la cybersécurité (plus de 200 M€ de CA).

Le projet d'acquisition de **Tobania** en Belgique permettra de doubler la présence du Groupe (plus de 200 M€ de CA) dans un pays considéré comme stratégique en Europe du fait du potentiel de son marché et de la présence des institutions européennes.

Notre **efficacité opérationnelle** a été renforcée grâce à plusieurs actions. La montée en valeur de nos offres a été systématiquement

recherchée et les prix de vente moyens sur nos activités de service se sont accrus. Un programme de réduction de l'empreinte immobilière a été lancé. Le renforcement des ressources offshore a été accéléré. Le nombre des collaborateurs localisés en Inde a ainsi progressé de 14,2 % sur l'exercice quand les effectifs totaux augmentaient de 4,7 %. En conséquence, les ressources des centres de services internationaux représentent dorénavant 19 % des effectifs totaux (+0,6 point vs. 2021). Ces différents éléments ont contribué à la hausse de la profitabilité et à l'amélioration du rendement des capitaux employés qui a progressé de 2,7 points pour atteindre 14,1 % ⁽²⁾.

DÉTAIL DE LA PERFORMANCE OPÉRATIONNELLE 2022

Le chiffre d'affaires consolidé s'est élevé à 5 101,2 M€, en croissance de 8,9 %. Cette évolution inclut un effet périmètre positif de 46,9 M€ et un impact positif des variations de devises de 12,2 M€. A périmètre et taux de change constants, la croissance du chiffre d'affaires a été de 7,6 %. Le quatrième trimestre a été un des plus soutenu de l'année avec une progression de 8,0 %.

Le résultat opérationnel d'activité s'est établi à 453,1 M€, en hausse de 19,5 % par rapport à 2021. Le taux de marge opérationnelle d'activité a augmenté de 0,8 point à 8,9 % (8,1 % en 2021).

Le pôle France (40 % du chiffre d'affaires du Groupe) a réalisé un chiffre d'affaires de 2 039,0 M€, en croissance organique de 9,7 %. Le 4^{ème} trimestre est resté dynamique à +9,5 %. Cette performance a été tirée, tout au long de l'année, par la gestion du cycle de vie produit, la cybersécurité et le conseil, y compris au 4^{ème} trimestre où le conseil a crû de 22 %. Les marchés verticaux les plus dynamiques ont été l'aéronautique, la défense et les transports. Le taux de marge opérationnelle d'activité du pôle a progressé de 1,4 points pour s'établir à 10,0 %.

Au Royaume-Uni (18 % du chiffre d'affaires du Groupe), le chiffre d'affaires s'est élevé à 890,6 M€, en croissance organique de 7,3 % alors que la croissance de 2021 avait déjà été élevée (+13,9 %). Les deux co-entreprises spécialisées dans le business process services pour le secteur public (NHS SBS et SSCL) ont enregistré une croissance moyenne de 3,8 % avec un chiffre d'affaires de 455,8 M€. Le secteur défense & sécurité a progressé de 20,6 % et le secteur public de 7,5 %. Le secteur privé a enregistré une croissance de 5,7 % sur l'année. Le taux de marge opérationnelle d'activité du pôle s'est amélioré de 1,4 points pour s'établir à 10,5 %.

Sur le **pôle Autre Europe** (29 % du chiffre d'affaires du Groupe) l'activité a progressé de 8,3 % à taux de change et périmètre constants pour atteindre 1 473,0 M€. Les entités les plus dynamiques ont été la Scandinavie et, dans une moindre mesure le Benelux, l'Espagne et l'Italie. La situation en Allemagne est normalisée depuis le 2^{ème} semestre. Le taux de marge opérationnelle d'activité de l'ensemble du pôle s'est établi à 6,2 % (7,8 % en 2021). Les pays du pôle ont dégagé un taux de marge proche de 8 % sur l'année grâce à un retour à un taux de près de 10 % sur le 2^{ème} semestre. Sopra Financial Technology a été légèrement plus dilutif qu'en 2021.

(1) CDP gère un processus annuel de déclaration et de notation des performances environnementales pour plus de 13 000 entreprises et organisations dans le monde pour le compte d'investisseurs, d'acheteurs ou d'autres parties prenantes

(2) Rendement des capitaux employés (ROCE). Voir définition dans les indicateurs alternatifs de performance en annexes de ce document.

Le chiffre d'affaires de **Sopra Banking Software** (8 % du chiffre d'affaires du Groupe) s'est établi à 426,5 M€ en contraction organique de 2,3 %. Cette évolution s'explique essentiellement par un recul du chiffre d'affaires services. Le chiffre d'affaires software a progressé, quant à lui, de 1,3 %, notamment grâce à une hausse des souscriptions de 6,1 % et un montant de ventes de licences qui a résisté par rapport à 2021. La SBP Digital Banking Suite a affiché un chiffre d'affaires en progression de 13 %. Le programme de transformation de la R&D a permis d'optimiser de 10 M€ les coûts de développement sur l'exercice, ce qui a contribué à la poursuite du redressement de la profitabilité du pôle : le résultat opérationnel d'activité s'est établi à 27,6 M€, faisant apparaître un taux de marge de 6,5 % (4,0 % en 2021).

Le chiffre d'affaires du **pôle Autres Solutions** (5 % du chiffre d'affaires du Groupe) a été de 272,1 M€, en croissance organique de 5,6 %. L'activité des solutions dédiées aux ressources humaines a progressé de 7,2 % et celle des solutions dédiées à l'immobilier a augmenté de 2,2 %. Le 4^{ème} trimestre a été solide pour les deux activités avec environ 6 % de croissance organique. Le taux de marge opérationnelle d'activité s'est nettement redressé : +2,9 points, soit 13,0 % (10,1 % en 2021).

6.2. Commentaires sur la formation du résultat net – part du Groupe et sur la situation financière de l'exercice 2022

Le résultat opérationnel courant s'est établi à 397,6 M€, en hausse de 17,2 %. Il intègre une charge de 23,2 M€ liée aux paiements fondés en actions et une charge de 32,3 M€ d'amortissements liés aux actifs incorporels affectés.

Le résultat opérationnel a atteint 361,3 M€, ce qui représente une progression de 19,1 %, après la prise en compte de (-)36,3 M€ d'autres produits et charges opérationnels.

La charge d'impôt s'est élevée à 83,2 M€ faisant apparaître un taux d'imposition effectif de 24,0 %.

La quote-part de résultat des sociétés mises en équivalence a été de (-)14,7 M€ (1,8 M€ en 2021). Elle intègre la dépréciation d'actif, non récurrente et sans impact cash, annoncée le 24 octobre 2022 par Axway Software dans le cadre des décisions stratégiques relatives à son portefeuille produits et à l'amélioration de sa performance opérationnelle sur le moyen terme.

Après prise en compte des **intérêts minoritaires** pour 1,2 M€, le **résultat net part du Groupe** a atteint 247,8 M€ représentant une augmentation de 32,0 % par rapport à 2021.

Le résultat de base par action s'est établi à 12,23 €, en progression de 31,9 % (9,27 € en 2021).

Le flux net de trésorerie disponible a été très solide à 287,2 M€ (264,4 M€ en 2021) notamment grâce à une hausse de l'EBITDA de 8,2 % (+45,2 M€) et une gestion stricte du délai moyen de règlement des comptes clients.

La dette financière nette, s'est établie à 152,0 M€, en diminution de 53,5 % par rapport au 31 décembre 2021. A fin

décembre 2022, elle représentait 8 % des capitaux propres et 0,31 fois l'EBITDA pro forma 2022 avant impact IFRS 16 (covenant financier fixé à 3 fois maximum).

6.3. Dividende proposé au titre de l'exercice 2022

Sopra Steria proposera à la prochaine Assemblée Générale des actionnaires prévue le mercredi 24 mai 2023, la distribution d'un dividende de 4,30 € par action contre 3,20 € au titre de l'exercice 2021. Le détachement du dividende interviendra le 29 mai 2023. Le dividende sera mis en paiement à compter du 31 mai 2023.

6.4. Effectifs

En 2022, plus de **13 000** nouveaux collaborateurs ont rejoint le Groupe.

A la fin décembre 2022, l'**effectif net** s'est établi à 49 690 personnes (+4,7 % par rapport au 31 décembre 2021).

L'effectif des centres de services internationaux (Inde, Pologne, Espagne...) a progressé pour représenter 18,9 % des effectifs totaux, notamment grâce à la croissance de 14,2 % des effectifs localisés en Inde.

Le taux de sous-traitance est de nouveau similaire au niveau pré-Covid et supérieur de 2 à 4 points de pourcentage à celui de fin décembre 2020, selon les géographies.

Le taux d'attrition de l'effectif s'est établi à 17,0 % à comparer à 16,0 % en 2021.

6.5. Empreinte sociale et environnementale

Sopra Steria envisage sa contribution à la société de façon **durable, humaine et éclairée** considérant que le numérique est une source d'opportunités et de progrès s'il est associé à l'humain.

Dans le domaine de **l'environnement**, le CDP a confirmé en décembre 2022, pour la 6^{ème} année consécutive, la place de Sopra Steria dans la « liste A » des entreprises les plus transparentes et les plus actives au monde en matière de lutte contre le changement climatique. Cette reconnaissance prend notamment en compte l'objectif ⁽¹⁾ de réduction des émissions de gaz à effet de serre du Groupe à hauteur de 85 % d'ici 2040 par rapport à une base 2015. A fin décembre 2022, le taux de réduction est de 68 % ⁽²⁾. A titre d'illustration, au cours de l'exercice, plus de 19 000 collaborateurs du Groupe ont été formés aux écogestes numériques et plus de 16 000 aux problématiques de zéro émission nette.

Dans le domaine **social**, Sopra Steria a obtenu en 2022 le Label GEEIS (Gender European & International Standard) ⁽³⁾ qui évalue les politiques de ressources humaines des entreprises en matière d'égalité professionnelle. Parmi les autres avancées de l'année, la Charte de la Parentalité en Entreprise a été signée en France afin de promouvoir un environnement de travail et une culture managériale pour concilier vie professionnelle et vie personnelle.

(1) Objectif approuvé par le Science Based Targets Initiative (SBTi) et aligné sur une limitation de la hausse des températures moyennes mondiales à 1,5°C

(2) Emissions résultant des activités directes (scope 1 & 2 + déplacements professionnels). Chiffre calculé hors effet Covid-19.

(3) Label créé par ARBORUS et audité par Bureau Veritas Certification. Il évalue et valorise les entreprises ayant une démarche volontariste en matière d'égalité professionnelle aussi bien au niveau de la maison-mère qu'au sein de leurs filiales qui ont souhaité disposer d'outils de pilotage performants pour leur politique d'égalité femmes-hommes.

DESCRIPTION DE L'ACTIVITÉ ET DE LA STRATÉGIE

Évolutions postérieures à la clôture

D'une façon plus générale, les **ressources humaines** sont un enjeu central pour Sopra Steria. L'enquête menée annuellement a montré en 2022 que 78 % des collaborateurs considèrent Sopra Steria comme une entreprise où il fait bon travailler (+6 points par rapport à 2021), ce qui permet de placer quasiment toutes les entités du Groupe parmi les sociétés éligibles à la certification Great Place To Work®.

6.6. Objectifs

Pour l'exercice 2023, dans un environnement économique encore incertain, Sopra Steria se fixe pour objectifs :

- Une croissance organique du chiffre d'affaires comprise entre 3 % et 5 % ;
- Un taux de marge opérationnelle d'activité légèrement supérieur à 9 % ;
- Un flux net de trésorerie disponible d'au moins 300 M€.

Pour 2024, Sopra Steria confirme l'objectif d'un taux de marge opérationnelle d'activité de l'ordre de 10 %.

6.7. Opérations de croissance externe et acquisitions au cours de l'exercice 2022

Au cours de l'exercice 2022, Sopra Steria a annoncé les principales opérations suivantes :

- Le 11 juillet 2022, **Footprint**, une société de conseil norvégienne spécialisée dans les enjeux environnementaux et de durabilité, employant une vingtaine de consultants, est entrée au périmètre de consolidation du Groupe.
- Le 28 juillet 2022, Sopra Steria a annoncé le projet d'acquisition de la société **CS GROUP** (cf. communiqué de presse relatif à cette opération). Les autorisations relatives au contrôle des concentrations et des investissements étrangers pourraient être obtenues d'ici la fin février 2023 ce qui devrait permettre une

acquisition des blocs de contrôle suivie du dépôt d'une offre publique d'achat simplifiée avant la fin du 1^{er} trimestre 2023. L'ensemble pourrait être consolidé à compter du 1^{er} mars 2023.

- Le 17 novembre 2022, le projet d'acquisition de **Tobania** a été annoncé (cf. communiqué de presse relatif à cette opération). L'acquisition devrait être finalisée début mars et la société pourrait être consolidée à partir du 1^{er} mars 2023.

6.8. Équipements

55,3 M€ ont été investis en 2022 en équipements d'infrastructure et en équipements techniques, contre 42,7 M€ en 2021.

Ces investissements se décomposent de la façon suivante :

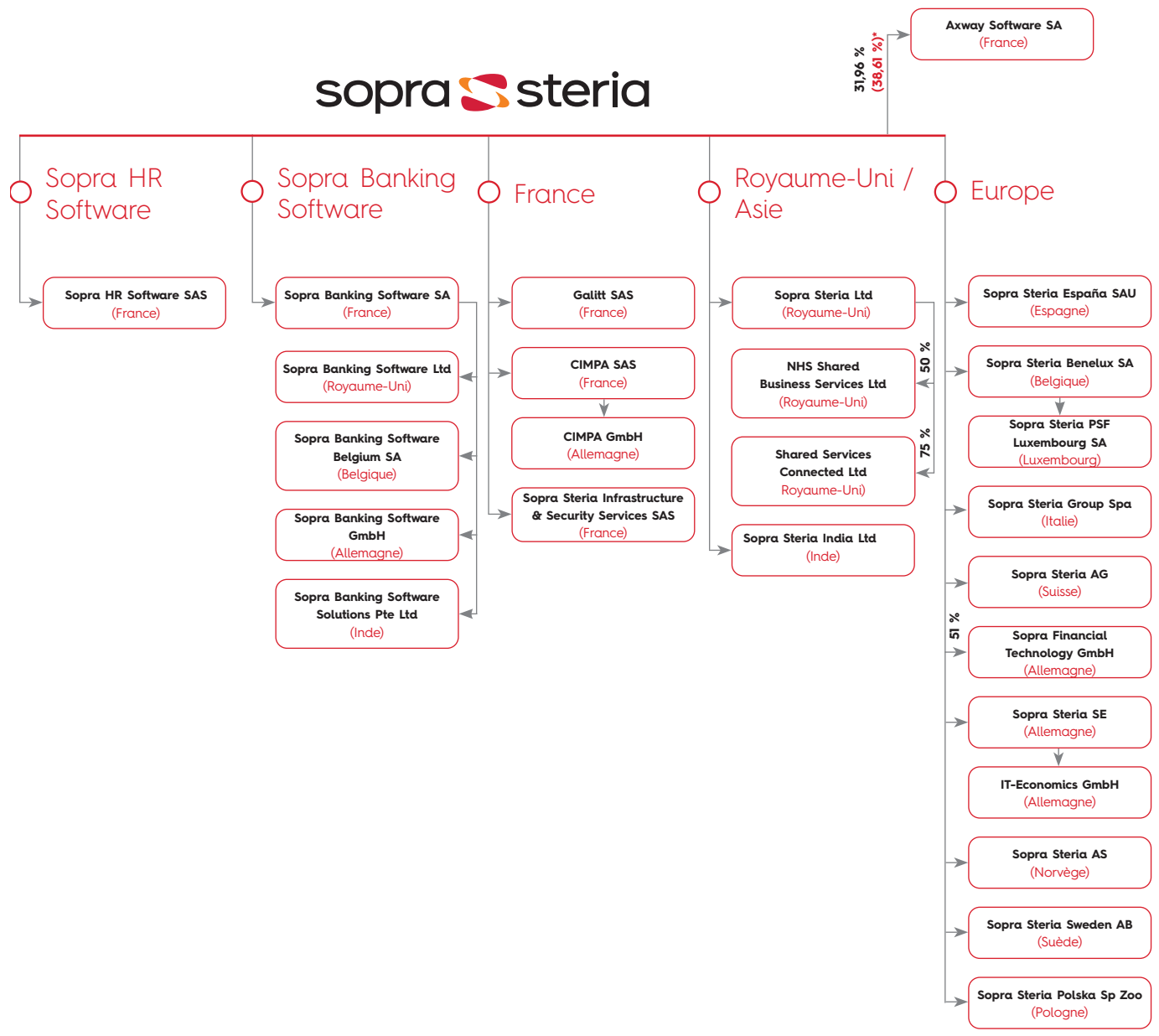
- terrains et constructions : 0,0 M€ ;
- agencements et mobiliers : 35,9 M€ ;
- informatiques : 19,4 M€.

7. Évolutions postérieures à la clôture

Les conditions suspensives relatives aux acquisitions de CS Group et de Tobania décrites en note 2.2 du chapitre 5 Comptes consolidés 2022 du présent document (page 199) ont été levées postérieurement au 31 décembre 2022, respectivement le 28 février et le 2 mars 2023.

Aucun autre évènement n'est intervenu postérieurement à la clôture de l'exercice 2022.

8. Organigramme juridique simplifié au 31 décembre 2022



Sont représentées sur cet organigramme les sociétés dont le Chiffre d'Affaires est **supérieur ou égal à 20 M€ et qui sont détenues à plus de 95 %** directement ou indirectement, sauf indication contraire (voir pourcentage).
(* Droits de vote exerçables)

9. Organisation du Groupe

La gouvernance de Sopra Steria Group s'articule autour du Conseil d'administration, du Président et du Directeur général.

L'organisation s'appuie sur une structure opérationnelle et fonctionnelle permanente et sur des structures non permanentes en charge des affaires et projets.

Sopra GMT, holding animatrice du Groupe, participe activement à la conduite des opérations du Groupe à travers :

- sa présence au Conseil d'administration et à ses trois comités ;
- une convention d'assistance tripartite conclue avec Sopra Steria et Axway, portant sur des prestations ayant trait à la réflexion stratégique, à la coordination de la politique générale entre Sopra Steria et Axway, au développement des synergies entre ces deux sociétés ainsi que sur des prestations de conseil et d'assistance notamment en matière de finance et de contrôle.

9.1. Structure permanente

La structure permanente du Groupe est fondée sur une organisation à quatre niveaux opérationnels et sur des structures fonctionnelles.

9.1.1. NIVEAU 1 : LA DIRECTION GÉNÉRALE ET LE COMITÉ EXÉCUTIF

Le mercredi 12 janvier 2022, Sopra Steria a annoncé la nomination de Monsieur Cyril Malargé en tant que Directeur général pour succéder à Monsieur Vincent Paris.

La Direction générale est exercée par Monsieur Cyril Malargé depuis le 1^{er} mars 2022.

Le Comité Exécutif (le Comex) est piloté par le Directeur général. Il est composé des Directeurs des grandes entités opérationnelles et fonctionnelles.

Les 15 membres du Comex de Sopra Steria Group supervisent l'organisation, le système de pilotage, les grandes affaires et les fonctions et entités supports du Groupe. Le Comex participe à la réflexion stratégique du Groupe et à sa mise en œuvre. Il comprend trois femmes.

Membres du Comité Exécutif Sopra Steria :

- Cyril Malargé, Directeur général
- Laurent Giovachini, Directeur général adjoint, Stratégie commerciale, Vertical Défense & Sécurité
- Eric Pasquier, Pôle Software
- Fabrice Asvazadourian, Pôle Conseil – Sopra Steria Next
- Yvane Bernard-Hulin, Juridique
- Eric Bierry, Sopra Banking Software
- Pierre-Yves Commanay, Pôle Europe Continentale
- Perrine Dufros, Développement Ressources Humaines
- Dominique Lapère, Industrialisation
- Fabienne Mathey-Girbig, Responsabilité d'entreprise
- John Neilson, Pôle Royaume-Uni
- Xavier Pecquet, Grands comptes et partenariats, Vertical Aeroline
- Mohammed Sijelmassi, Technologie
- Etienne du Vignaux, Finances
- Grégory Wintrebert, Pôle France

Le Comité de direction Groupe (CODIR) est composé des membres du Comex et de 42 directeurs opérationnels et fonctionnels. Le CODIR comprend onze femmes.

9.1.2. NIVEAU 2 : LES FILIALES OU PAYS

Ce sont les grandes entités opérationnelles. Leur périmètre correspond soit à un métier soit à une géographie :

- le métier (Conseil et Intégration de systèmes, Édition de solutions métiers, Gestion des infrastructures et Cloud Services, Services de cybersécurité et exécution des processus métier (BPS) ;
- la géographie (pays).
- Ces entités sont dirigées par un Comité de direction propre qui regroupe notamment le Directeur et le management des entités de niveau 3.

9.1.3. NIVEAU 3 : LA DIVISION

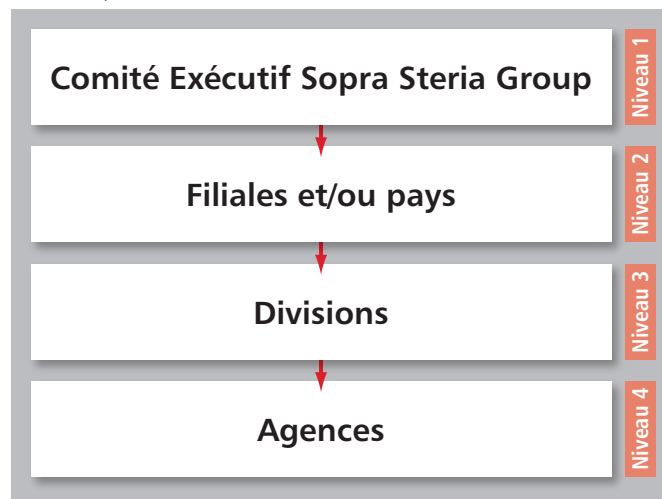
Chaque pays ou filiale est constitué de divisions suivant deux critères possibles :

- le secteur économique ;
- la géographie (régions).

9.1.4. NIVEAU 4 : LES AGENCES

Chaque division regroupe des agences qui constituent les unités économiques de base de l'organisation. Elles fonctionnent en centres de profit et disposent d'une réelle autonomie. Elles sont responsables de leurs Ressources Humaines, de leur budget, de leur compte de résultat. Le pilotage commercial et des Ressources Humaines se fait de façon hebdomadaire et le pilotage économique (compte d'exploitation et budget) est suivi mensuellement.

Le schéma ci-après illustre les quatre principaux niveaux de la structure permanente :



9.1.5. SUPPORTS OPÉRATIONNELS

L'organisation opérationnelle est renforcée par les entités de supports opérationnels en charge de conduire les grandes transformations :

- la Direction Grands Comptes & Partenariats (DGCP) chargée de promouvoir la politique « Grands comptes » et de développer les relations avec les partenaires. Cette Direction a pour mission de coordonner les démarches commerciales et de production auprès de nos grands clients notamment lorsque différentes entités sont impliquées ;

- le Digital Transformation Office (DTO) chargé de définir et de conduire la transformation numérique du Groupe. Il anime également la démarche d'innovation du Groupe ;
- la Direction Industrielle chargée de l'industrialisation des méthodes de travail et de l'organisation de la sous-traitance sur les plates-formes X-Shore. Elle contrôle également la bonne exécution des projets.

9.1.6. STRUCTURES FONCTIONNELLES

Les Directions fonctionnelles sont la Direction des Ressources Humaines, la Direction de la Communication et du Marketing, la Direction Responsabilité d'Entreprise et du Développement Durable, la Direction du Contrôle Interne, la Direction Financière, la Direction Juridique, la Direction de l'Immobilier, la Direction des Achats et la Direction des Systèmes d'Information.

Ces fonctions centralisées assurent la cohérence de l'ensemble du Groupe. Elles sont garantes des valeurs du Groupe, au service des entités opérationnelles, et dépendent directement de la Direction générale.

Les structures fonctionnelles standardisent les règles de gestion (moyens informatiques, système d'information, reporting, etc.), et contrôlent l'application des politiques et des règles. Elles contribuent ainsi au contrôle global et permettent aux entités opérationnelles de se consacrer pleinement à leur métier.

9.1.7. UNE ORGANISATION INDUSTRIELLE SOLIDE ET EFFICACE

Sopra Steria assure la maîtrise d'œuvre de programmes et de projets complexes et de grande envergure sur un marché où les engagements se renforcent et se globalisent. Le spectre de compétences du Groupe est de plus en plus large pour servir des projets multisites générant de forts gains de productivité dans des modèles de delivery garantissant au client une structure de coût optimum.

Sopra Steria s'appuie sur une démarche de production industrielle, soutenue par cinq leviers :

- la culture de production : transmission du savoir-faire et du savoir être sur le terrain ;

- le choix des femmes et des hommes : les Ressources Humaines sont au centre du dispositif, en assurant la formation, le soutien et la montée en compétences de chacun des collaborateurs ;
- l'organisation : la Direction Industrielle et ses relais dans les Business Units contrôlent la qualité et la performance de la production, identifient et traitent les risques, appuient les responsables de projet et déploient les procédés de production industrialisés ;
- un socle industriel à l'état de l'art : le Delivery Rule Book (DRB), la Digital Enablement Platform (DEP) et les Systèmes Qualité des différentes entités ;
- le Global Delivery Model : rationalisation de la production par la mutualisation des ressources et des savoir-faire au sein de centres de services, localisation des prestations en fonction des besoins de chaque client (services de proximité et centres de compétences dans les différentes entités, Centre de services partagés nearshore en Espagne et en Pologne ou Centres de services partagés Offshore en Inde).

9.2. Structures non permanentes : affaires et projets

L'organisation du Groupe doit rester souple et s'adapter à l'évolution des marchés pour la bonne réalisation des affaires.

Celles-ci sont traitées par des équipes non permanentes :

- à l'intérieur des entités ;
- sous la responsabilité d'une entité pilote, en synergie avec plusieurs autres entités.

Chaque affaire est organisée et fonctionne en vue d'un objectif fondamental : le service au client, la réussite économique et la contribution à la croissance générale du Groupe.

Les grands projets peuvent, en fonction de leurs spécificités (taille, domaine d'expertise, importance géographique), être logés soit au niveau de l'agence, soit au niveau de la division, soit au niveau de la filiale ou du pays, soit au niveau de la Direction générale. Certaines grandes affaires requérant la synergie de plusieurs agences peuvent occasionner la création d'une division.

