

Thales Services
Comité d'entreprise
Réunion extraordinaire du 19 juin 2019

Pour la Direction

Jérôme GICQUEAU – Responsable Développement Social

2E COLLEGE – NON CADRES

TITULAIRES		SUPPLEANTS	
Thierry MOLINARI	CFDT	Anne-Marie DORE	CFDT
Marie-Lauria CANCELLIER	CFDT	Sylvie BESSIERE	CFE-CGC

3E COLLEGE – CADRES

TITULAIRES		SUPPLEANTS	
Philippe CHRETIEN	CFDT	Valérie MIALHE	CFDT
Nathalie DURPOIX	CFDT		
Pascal BOSSON	CFDT	Zahoua HAMADACHE	CFDT
Marie-Agnès GEOFFROY	CFDT	Nicolas LE PLOMB	CFDT
Anthony PERROCHEAU	CFDT	Delphine PONTISSO	CFDT
Carmen DEFLY	CFDT	Amadou AW	CFDT
Robert BECART	CFDT	Frédérique FRANOUX	CFDT
Françoise CAPECCI	CFDT	Arnaud BONNET	CFDT
Michel LAURENS	CFDT	Philippe LAMARRE	CFDT
Fabrice ROBILLARD	CFDT	Christophe HERVE	CFDT
Sergio BUSO	CFDT	Eric EQUOY	CFDT
Alain DEVILLECHABROLLE	CFE-CGC	Samuel BRUNEL	CFE-CGC
Christine DEBARGE	CFE-CGC	Latifa HARRAS	CFE-CGC
Christian MADEC	CFE-CGC	Eric PARIS	CFE-CGC
Carole ZAMBON	CFE-CGC	Nadia HAMADOUCHE	CFE-CGC
Stéphane CHRZANOWSKI	CFE-CGC	Stéphane RICHETTO	CFE-CGC
Isabelle LE BAIL	CFE-CGC	Anne SILVE	CFE-CGC
Olivier BOURDEAU	CFE-CGC	Philippe NICODEMO	CGT
Hervé ROUSSEL	CGT	Françoise MACE	CGT
Sylvie ROGE	CGT	Mickaël MARCINKOWSKI	CGT
Stéphane MERIODEAU	CGT	Houda BEN ZAIED	CGT
Claudine PERALDO	CFTC	Christian BACONNIER	CFTC

REPRESENTANTS SYNDICAUX

Lionel GEZE	CFDT	Véronique WARTEL	CFE-CGC
Patrick ABENZA	CGT		

ORDRE DU JOUR

(Les numéros à droite renvoient aux pages auxquelles les questions sont traitées)

1	Information en vue de consultation ultérieure sur les orientations stratégiques de la Société Thales Services SAS (article L 2323-10 du Code du travail)	3
1.1	Information sur les orientations stratégiques de la Société.....	3
1.2	Information sur le recours à la sous-traitance	7
1.3	Information sur la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences	7
1.4	Information sur les orientations de la formation professionnelle	7
2	Information en vue de consultation ultérieure sur la situation économique et financière de la Société Thales Services SAS (article L 2323-12 du Code du travail)	7
2.1	Information sur la situation économique et financière de l'entreprise	7
2.2	Information sur la politique industrielle de l'entreprise	10
2.3	Utilisation du CICE	10
2.4	Information sur la politique de recherche et de développement technologique de l'entreprise .	10
3	Activités Sociales et Culturelles.....	10
3.1	Délibération donnant mandat au Secrétaire du CE pour porter une requête de prorogation des comptes au TGI	10
4	Questions diverses	10



Quelques précisions pour comprendre le compte-rendu :

- Les informations données par la Direction ainsi que ses réponses aux questions et remarques sont en caractères normaux.
- *Les questions et remarques des Elus sont en caractères italiques*
- ***Les déclarations d'une Organisation Syndicale ou du Comité dans son ensemble sont en caractères gras et italiques.***
- Le compte-rendu est rédigé par le Secrétaire du Comité ou son remplaçant ; ce ne sont pas les minutes de la réunion (mot à mot) mais une rédaction essayant de favoriser une compréhension claire des débats. Le compte-rendu est amendé par les Elus puis approuvé lors d'une réunion suivante en prenant en compte les remarques de la Direction.

La séance est ouverte à 10 heures.

En préambule, il convient de préciser que la séance extraordinaire de ce jour consistera à présenter les orientations stratégiques ainsi que la situation économique de l'entreprise.

1 INFORMATION EN VUE DE CONSULTATION ULTERIEURE SUR LES ORIENTATIONS STRATEGIQUES DE LA SOCIETE THALES SERVICES SAS (ARTICLE L 2323-10 DU CODE DU TRAVAIL)

1.1 Information sur les orientations stratégiques de la Société

Joël DERRIEN présente ce point.

Pour rappel, le SBP de l'année 2019 n'est pas encore clôturé. Il semblait toutefois opportun d'inclure ces données dans la présentation du jour. Ainsi, la présentation s'appuiera sur 3 pans : quelques planches issues du SBP 2019, quelques planches présentées à l'occasion de l'information sur les orientations stratégiques au titre de l'année 2018 et quelques planches présentées lors du roadshow.

La BL CIC se compose de 3 grandes activités :

- La cybersécurité ;
- La transformation numérique sécurisée ;
- La data intelligence.

L'offre de Thales Services consiste avant tout à fournir des offres de service dans un monde cloud/hybride, à savoir développer des logiciels et apporter des services de conseil, à la fois en transformation numérique et en cybersécurité. Le cœur de l'offre de Thales Services est porté par ce pan de la BL. L'entreprise a vocation à accompagner ses clients dans une transformation numérique sécurisée, sachant que, depuis le transfert des activités de SOC vers TSGF, Thales Services ne porte plus d'offres de service liées à la détection et à la remédiation d'incidents de sécurité en propre.

Toutefois, la prise en compte de la cybersécurité dans les activités d'infogérance demeure inhérente à l'offre de Thales Services.

Le positionnement de Thales Services dans OIC révèle une volonté d'acquérir une certaine autonomie dans le cadre de ses activités de cybersécurité, qui sont intrinsèquement liées aux activités d'infogérance.

Par ailleurs, dans le traitement des données, l'entreprise est clairement positionnée, pour apporter d'une part des plateformes Big Data destinées à traiter les données et d'autre part des analyses de données destinées à apporter de la valeur aux clients.

Sur le marché, le positionnement de Thales Services n'a pas drastiquement changé. Toutefois, certaines tendances s'accroissent quand d'autres s'infléchissent. Le *move to cloud* génère un intérêt de plus en plus fort chez les clients, qui souhaitent intégrer des technologies de *cloud computing* dans leurs projets. Le sujet du cloud doit d'abord être abordé au travers des activités d'infogérance, où Thales Services amène des technologies pour opérer de manière efficace et grâce à ses activités logicielles, tire profit des caractéristiques du système en fonction des besoins de l'application.

L'évolution vers le cloud doit être traitée à la fois dans les activités CIO et dans les activités CS3, à savoir par le biais de l'infogérance et par le biais du logiciel. D'ici à 5 ans, il y aura probablement beaucoup plus de porosité entre OIC et LOU/LOM.

L'entreprise ne pourra pas faire l'économie d'un changement d'organisation si elle entend rapprocher les activités OIC et LOU/LOM. En effet, l'organisation actuelle est loin de favoriser cette porosité.

En effet. Il est toutefois difficile de savoir comment appréhender cette évolution. Celle-ci sera faite progressivement, mais il convient effectivement de se préparer à ces changements et d'envisager de plus en plus de synergies entre OIC et LOU/LOM.

Le projet NEO a été mis en œuvre en préparation de l'avenir, mais le fonctionnement n'est pas encore entièrement stabilisé.

De plus en plus, le logiciel prend une part importante des activités et tire la croissance. Cependant, le marché est tendu en matière de ressources et cette tendance doit appeler à retrouver une certaine capacité à recruter, à retenir et à faire évoluer les collaborateurs.

De nouveaux métiers émergent dans ce cadre, notamment des métiers liés à l'optimisation financière d'utilisation de ces nouvelles solutions. Dans les organisations, des rôles consistent de plus en plus à parfaitement maîtriser ces environnements. Une mauvaise compréhension du fonctionnement peut amener des situations financières critiques et générer des pertes. Ainsi, des métiers de spécialistes se créent progressivement.

Il serait opportun d'envisager des partenariats dans cet environnement. Quelle stratégie l'entreprise compte-t-elle adopter ?

Il est évident que l'entreprise devra s'associer avec des partenaires. Toutefois, Thales Services ne pourra pas se permettre de ne pas comprendre ces environnements, d'autant plus que les partenaires sont bien souvent exigeants quant à la compréhension technique et la certification des collaborateurs.

La maîtrise des plateformes de Big Data sera de plus en plus essentielle. Il ne revient pas à Thales Services de porter l'offre de service de sécurité. Toutefois, il lui revient d'apporter les solutions sous-jacentes, qui permettront d'apporter ces nouveaux modèles.

La stratégie présentée ne semble pas spécifique à Thales Services. Elle semble s'intégrer dans le panorama plus global de Thales. Cette stratégie sera-t-elle mise en œuvre de façon complémentaire avec les outils de la GBU DIS ?

Ce sujet est prématuré, mais la question est pertinente. Des premières discussions se sont tenues sur d'éventuelles synergies à créer entre la GBU DIS et le reste du Groupe. Il apparaît clairement que certaines BL pourront faire l'objet de possibles synergies, en devenant l'intégrateur des activités de la GBU DIS.

Plusieurs sujets ont émergé des discussions qui se sont tenues. Thales Services pourrait être l'intégrateur de certains produits ou le revendeur à valeur ajoutée de certains produits. Par ailleurs, l'une des BL traite du biométrique et Thales Services adresse de manière importante le secteur public non-défense en France. Ainsi, du *go-to-market* commun pourra être envisagé. Enfin, des synergies opérationnelles pourront être entreprises avec la GBU DIS, qui apporte de plus en plus ses produits « *as a service* ».

Si l'entreprise intègre cette configuration, elle ne sera plus considérée comme un sous-traitant, mais comme un partenaire. Ainsi, Thales Services serait rétribuée sur le produit fini fourni au client. Thales Services a-t-elle intégré cet aspect dans sa stratégie ou se considère-t-elle toujours comme un sous-traitant pour les autres GBU ?

La stratégie de Thales Services intègre l'objectif d'être de plus en plus porteur de valeur, en faisant du business avec le Groupe, plutôt que d'être un simple sous-traitant. Toutefois, il est essentiel d'avoir une certaine maîtrise de l'accès au marché des investissements, en tant que *business partner*.

Thales Services a quelques consultants évoluant sur les affaires Vormetrics et BNP, en mission pour e-sécurité (TES), mais rattachés à Thales Services. Ils se sont vu proposer des mutations au sein de la GBU DIS. Pouvez-vous nous en dire plus ?

Un certain nombre de collaborateurs sont opérationnellement managés de longue date par TES. Il a été décidé de rattacher ces collaborateurs à Thales Services, mais, maintenant qu'il existe une entité française qui opère leurs affaires, il apparaît logique qu'ils rejoignent cette entité française.

Par ailleurs, dans le cadre de l'affaire avec la BNP, le contrat est passé par Thales Services et certains collaborateurs réalisent des prestations pour le compte de Thales Services. Ceux-ci n'ont pas vocation à migrer au sein de la GBU DIS.

Les grands pans d'activité traités par Thales Services au sein de la BL sont les segments CS3 et CIO. Le *move-to-cloud* nécessitera de développer des compétences DevOps dans les activités situées dans le segment CS3. Cela conduira Thales Services à créer des équipes intégrées Dev et Ops.

Par ailleurs, l'objectif consistera à développer les sujets liés à l'industrie 4.0, à savoir le monde industriel très emprunt de numérique. A titre d'exemple, l'outil IO Talk permet de capter l'intelligence des données, afin d'en



faire une analyse précise. Thales Services a d'ores et déjà mené une action de cette envergure avec le client POMA, qui est désormais en mesure de capter et d'interpréter les informations relatives à son système câblé via un POC.

Par ailleurs, la sécurité par conception représente un important chantier récemment lancé au sein de Thales Services.

Sur CIO, le multi-cloud et l'hybridation sont l'un des grands sujets à adresser. Thales Services voit apparaître la nécessité d'évoluer dans les PaaS (Platform as a Service), avec des technologies qui seront progressivement déployées.

La stratégie de cloud souverain s'appuie sur certains clients importants de l'entreprise, comme l'Etat, le Secteur Public et la Défense, qui a déposé une doctrine d'utilisation du cloud. L'Etat a défini une façon d'utiliser ces technologies dans ses systèmes, au regard de 3 cercles : C1, C2 et C3 – le cloud interne, le cloud privé et le cloud public.

Thales Services est en train de définir son positionnement dans le cadre des initiatives de l'Etat. En premier lieu, le Secteur Public et la Défense ne devront pas être mélangés. L'Etat a l'intention de se doter de systèmes de cloud computing, développés en interne dans son data center. Thales Services disposant de compétences à ce sujet, elle pourra accompagner l'Etat dans cette mise en œuvre.

Par ailleurs, Thales Services devra montrer qu'elle est en mesure d'accompagner l'Etat dans la migration de patrimoines applicatifs, qui tournent dans des infrastructures classiques pour le moment, en vue de les amener vers le *cloud*. A nouveau, il s'agira d'initier une synergie entre les activités de développement et d'intégration.

Cela sera-t-il envisageable dans le cadre de l'affaire Pyramid ?

Ce client n'aura probablement pas l'intention d'engager cette transformation, du moins, pas dans les délais du contrat actuel.

Thales Services pense-t-elle gagner l'ASP et parvenir à opérer une transformation ?

Thales Services fera en sorte de remporter l'ASP. Il semblait pertinent de répondre à ce projet.

Le C2 est un cloud de confiance, chez un acteur tiers. L'axe privilégié de l'entreprise consiste à travailler avec des acteurs tiers de confiance, comme OVH ou Outscale, l'objectif étant d'apporter des plateformes au sein d'environnements IaaS (Infrastructure as a Service), pour apporter des offres crédibles à l'Etat, au regard de ses besoins fonctionnels.

Enfin, le cercle C3 ne correspond pas réellement à la stratégie de l'entreprise, sauf à accompagner l'Etat en *move-to-cloud*.

Thales Services adopte une réflexion similaire avec le monde de la Défense. Des discussions sont en cours avec la branche numérique du Ministère de la Défense, pour envisager un accompagnement dans le cadre d'un cloud privé.

En France, le marché global de CS3 représente 34 milliards d'euros, au titre de l'IT consulting et services. Le secteur développement de logiciels métiers pèse pour 4 milliards d'euros. Thales Services occupe 6,5% de ce marché, quant-quant Atos pèse seulement 4%. Altran est l'acteur français majeur, avec 9,2%.

Dans CS3, Thales Services est polarisé sur quelques secteurs clés, à savoir de l'assistance technique, du design and build et du run. L'industrie de Défense représente 30% de l'activité et l'aéronautique et l'espace représentent 20% de l'activité. Thales Services évolue également dans le secteur de l'énergie, le secteur public, le secteur civil, l'industrie et les services, la santé et le social et le transport. Les secteurs télécom et banque et assurance ont un positionnement faible sur CS3, qui est plutôt en décroissance.

Dans le secteur public, l'entreprise réalise de bonnes marges en-chez CS3. Sur le secteur banque et assurances, la marge a observé une baisse notable, mais cela est lié aux désinvestissements de l'entreprise sur ses comptes affichant une très faible marge, comme Arkea Ouest. La marge de l'entreprise dans le secteur industrie et services a légèrement décru, mais demeure relativement stable.

Le revenu sur CS3 est en croissance de +4% par an environ. A noter que la croissance est plus importante en prise de commandes qu'en revenu. Thales Services réalisait 41% de son activité CS3 en assistance technique en 2016. Désormais, cette activité représente 34%. La marge de cette activité est toutefois en hausse. L'entreprise continuera à réaliser cette activité, ne serait-ce que pour se positionner sur des comptes. L'activité build a décru entre 2017 et 2018 pour ne plus représenter que 27% de l'activité globale, sachant qu'il est important d'en faire, au risque d'atténuer les activités en MCO. A l'inverse, le run croît de plus en plus (38% de l'activité globale), car il représente un bon fonds d'activité tout en et-présentante des risques moindres.



Globalement, la stratégie grands comptes de l'entreprise est très pertinente. Un certain nombre de comptes importants présentent un chiffre d'affaires en croissance. A titre d'exemple, le positionnement de Thales Services au sein d'EDF n'a cessé d'augmenter.

Visiblement, Thales Services conserve une importante part de marché Groupe. Toutefois, les activités qui étaient confiées à l'entreprise s'apprentent à être transférées, pour partie, en Roumanie. La charge de travail qui sera transférée a-t-elle d'ores et déjà été identifiée ? Thales Services servira-t-elle d'interface entre les équipes basées en Roumanie et les GBU ?

Le Groupe a lancé une stratégie d'optimisation de ses coûts, par une démarche de massification et une dynamique de réduction des coûts en se tournant vers des pays *nearshore* ou *offshore*, tels que la Roumanie et l'Inde. Bien entendu, Thales Services devra en tenir compte. Ainsi, l'objectif consistera à privilégier les projets à valeur ajoutée, sans perdre de temps avec les projets perdus d'avance. Entre temps, l'entreprise devra s'être déployée autrement.

Par ailleurs, le positionnement de relais envisagé pour Thales Services vis-à-vis des unités transférées en Roumanie doit être pensé, même s'il n'est pas certain qu'il soit un succès. Il s'agira cependant d'appréhender la situation dans sa globalité et de savoir quels éléments il pourrait être intéressant de transférer en Roumanie, pour remporter des parts de marché et améliorer la pertinence et la compétitivité des offres.

L'entreprise utilisera-t-elle le CLL Roumanie ?

Oui, une réflexion a d'ores et déjà été engagée à ce sujet.

L'entreprise cherche-t-elle à délocaliser en Roumanie ses propres projets ?

Non, mais l'objectif consiste à appréhender le business de façon globale. L'utilisation d'un centre de compétences basé en Roumanie pourrait permettre de gagner des positions et d'être plus pertinent. Néanmoins, cette réflexion n'est pas mûre. La vision devrait être plus aboutie au sortir de l'été 2019.

Dans le cadre du contrat Newton 3, les salariés sont particulièrement inquiets d'assister à la délocalisation possible de TGS vers la Roumanie.

Il est du devoir de chacun d'arrêter de véhiculer de telles inquiétudes. Le Groupe a décidé de négocier un contrat Newton 3 de gré à gré avec Thales Services. Le Groupe n'a pas choisi de réduire drastiquement le périmètre. Les élus sont invités à rassurer les collaborateurs à ce sujet.

Sur CIO, le positionnement de Thales Services consiste à faire de l'hybridation à outrance sur les 3 zones – le legacy, le cloud privé et le cloud public. L'entreprise doit être un acteur capable d'embrasser ces solutions pour les clients. Dans le cadre de ses activités de cloud privé, l'entreprise est en train de préparer et d'investir dans la future architecture de ce qui pourrait être nommé « Rhône 3 ». L'idée consistera également à faire vivre Rhône 2 en capacité, lors des 2 années à venir.

D'autre part, Thales Services travaille sur des plateformes HCI, de type polymorphe. Thales Services devra conserver une capacité à faire du cloud privé. L'entreprise n'a pas l'intention de devenir un opérateur de cloud public. Ainsi, il s'agira de s'appuyer sur des partenaires, tels que AWS, Amazon et OVH. Une réflexion est également menée sur la création d'une cloud management platform.

L'activité d'IT Outsourcing est en croissance, notamment depuis 2016. Le résultat d'exploitation est particulièrement satisfaisant sur les activités CIO. L'objectif ne consistera pas à poursuivre cette croissance, mais à la stabiliser, pour continuer à investir. Enfin, la plateforme Hysioflex fait toujours l'objet d'investissements.

Pour rappel, l'activité CSO a été transférée à TSGF au titre de l'année 2018. Sur les CSOC, Thales Services réalise de l'analyse de données pour le compte de la digital défense. Il est important que Thales Services soit au cœur de ces activités de plateforme et de solutions informatiques.

Un certain nombre d'actions avaient été identifiées lors du bilan de l'année 2018. Il existe un lien très fort entre les stratégies de l'année précédente et la situation actuelle.

A noter que le sujet de la blockchain avait été identifié en 2018, alors qu'il émergeait. Depuis lors, les équipes de Rennes et d'Aix-en-Provence sont devenues les équipes de référence du Groupe dans la blockchain. Le Corp finance le développement de ces activités, qui se positionnent confortablement chez des clients tels que MGI et Renault.

De fait, la stratégie globale a des conséquences sur la stratégie pensée par le service des Ressources Humaines et sur la gestion des compétences.

L'activité de conseil est une composante importante au sein de Thales Services. Le conseil en cybersécurité est largement développé au sein de Thales Services. Le conseil en transformation numérique a également évolué, en



particulier avec la Digital Factory. Il sera primordial de se développer sur ce pan d'activité en externe. De mémoire, 27 recrutements ont été réalisés au niveau du conseil en 2018. Il faudrait que le conseil parvienne à représenter 5% du chiffre d'affaires de l'entreprise.

Il serait opportun de poursuivre ce débat. Toutefois, les délais de ce jour ne le permettent pas. Il serait dommage de faire l'économie d'une nouvelle réunion de partage à ce sujet, avant la consultation, d'autant plus que le cabinet Syndex s'apprête à rendre son expertise.

Il s'agit effectivement d'un sujet fondamental, qui pourrait mériter de faire l'objet d'un nouvel échange. Il est prévu de présenter le SBP à la fin du mois de septembre ou au début du mois d'octobre 2019. L'expertise et la consultation ont lieu sur les données de l'année 2018.

Le temps était contraint ce jour. Il est important de pouvoir échanger, avant de rendre un avis.

L'objectif consistait à s'appuyer sur le SBP 2019 pour la présentation de ce jour, afin de ne pas se contenter de données anciennes. Ce dernier sera présenté au CE dès lors qu'il aura été partagé avec le Comité de Direction du mois de septembre 2019.

La problématique réside avant tout dans un décalage avec le processus d'information-consultation. Normalement, la présentation aurait dû être faite en avril 2019. Ainsi, il conviendrait de baser le processus d'information-consultation sur les chiffres arrêtés au mois de mars 2019, sans, toutefois, faire l'impasse sur les nouvelles données stratégiques à partager.

Il pourrait être envisagé d'organiser une nouvelle réunion à la rentrée, pour échanger davantage sur la stratégie de l'entreprise.

Il s'agira de réadapter un mode de fonctionnement conforme au calendrier des consultations, dès l'année 2020.

Un travail important est réalisé dans le cadre de la Commission emploi-formation, avec des présentations et des restitutions. La restitution des comptes-rendus de ces Commissions en CE, pourra être l'occasion d'en faire la présentation de façon approfondie.

Compte tenu de l'ordre du jour de la prochaine séance du CE, il conviendra probablement d'organiser une réunion extraordinaire.

Il pourra effectivement être envisagé de tenir un CE extraordinaire au début du mois de juillet 2019.

1.2 Information sur le recours à la sous-traitance

Ce point n'a pas été traité.

1.3 Information sur la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences

Ce point n'a pas été traité.

1.4 Information sur les orientations de la formation professionnelle

Ce point n'a pas été traité.

2 INFORMATION EN VUE DE CONSULTATION ULTERIEURE SUR LA SITUATION ECONOMIQUE ET FINANCIERE DE LA SOCIETE THALES SERVICES SAS (ARTICLE L 2323-12 DU CODE DU TRAVAIL)

2.1 Information sur la situation économique et financière de l'entreprise

François CAZABAT présente ce point.

Il s'agit de procéder à une analyse du bilan économique de l'année 2018 et d'envisager les prévisions au titre de l'année 2019. L'année 2018 a été une très bonne année, avec une prise de commandes à hauteur de 445 millions d'euros, soit 22 millions de plus qu'au budget. La tendance était inférieure de -8% par rapport à l'année 2017, du fait du projet Dune.

Le niveau de « hors Groupe » était similaire à l'année précédente, à savoir 58%. L'année 2018 a donné lieu au transfert de l'activité SOC vers TSGF. Ainsi, la tendance est encore plus notable, car, avec l'activité SOC, l'entreprise aurait probablement enregistré 10 millions d'euros de commandes supplémentaires.

Le volume de chiffre d'affaires était très satisfaisant, à hauteur de 9,5 millions d'euros au-dessus du budget. La croissance s'établissait à +3,8% par rapport aux chiffres de l'année 2017. Le book to bill équivalait à 0,96. En EBIT, le budget avait été fixé à 20,7 et a été atteint. Ainsi, la rentabilité a quasiment doublé depuis l'année précédente.

En matière de cash-flow, l'entreprise a réalisé une performance honorable, à 11,5 millions d'euros, sachant que le budget était fixé à 16,4 millions d'euros. Celui-ci n'a pas été tenu, mais le taux de transformation d'EBIT en cash s'élevait à 50%, ce qui est honorable.

Le nombre d'effectifs était inférieur au budget, notamment du fait du transfert de près de 250 collaborateurs vers TGS et TSGF. Indépendamment de ces transferts, la croissance serait positive de près de 150 collaborateurs supplémentaires.

Au titre de l'année 2018, l'entreprise est parvenue à faire de la marge sur plusieurs affaires, en réalisant davantage de volume. En revanche, plusieurs écarts sur affaires ont eu lieu, notamment sur 4 projets : IGN, Piramid, PDAP et L2PF.

Les écarts d'incorporation ont également grevé la performance. Or, c'est la première fois que l'entreprise affichait un écart de coûts de structure positif.

L'entreprise a été moins performante sur le THM. A noter que l'intéressement et la participation sont désormais mutualisés. Ainsi, chaque entité du Groupe contribue selon ses performances, ce qui donne lieu à un chiffre distribué équitablement entre les différentes entités. Cette mesure a eu des conséquences sur le forfait social de l'entreprise, qui a dû payer cet impôt.

Par ailleurs, il a été procédé à une reclassification des effectifs, qui a généré un manque de recettes sur le THM.

Il est dommage que cette reclassification n'ait pas été indiquée aux salariés.

L'objectif consiste à produire des ensembles homogènes, dans le but d'optimiser les offres faites aux clients.

Il s'agit également d'être cohérent avec les concurrents, qui présentent ces niveaux, conformément à la convention Syntec.

Indépendamment de la convention Syntec, une telle classification est essentielle pour construire une offre.

Le chiffre du Groupe s'annonçait merveilleux en 2018 concernant l'intéressement et la participation. Or, la baisse s'est élevée à -20%.

Cette diminution est probablement liée aux normes IFRS15. Des retraitements ont eu lieu et ont eu des conséquences sur les comptes sociaux en 2018. Puis, l'écart a fait diminuer le résultat net. Au final, cette diminution est purement conjoncturelle et l'année 2020 devrait donner lieu à une participation et à un intéressement en forte augmentation.

La mise à jour de la base de données THM a eu une influence sur le tarif des offres. La qualification était faite à l'insu des salariés, par le passé. Par conséquent, il arrivait qu'ils soient positionnés sur des offres ne correspondant pas à leur catégorie réelle. Il arrive que les salariés possédant une qualification élevée se voient demander d'imputer une ou deux journées par semaine en intercontrat, pour baisser ce taux.

Il ne faudrait pas procéder ainsi. Ce type de solutions n'est pas adapté et un message a été passé en ce sens. L'entreprise a été bien plus performante sur le CHP, en particulier sur les RAO. Les frais commerciaux se sont établis bien en dessous du budget.

Le Sud-Ouest a fait montre d'une excellence performance en prise de commandes. La région Transverse a très largement performé, dans le cadre d'une très forte activité au niveau du Groupe. La région Est a présenté un résultat légèrement en dessous de son budget. Paris et Ouest a réalisé une performance moins importante que le budget prévisionnel, car une partie des prises de commandes a été transférée vers TSGF.

La marge brute sur la prise de commandes était meilleure que le budget et que l'année précédente.

Sur le chiffre d'affaires, l'entreprise a fait un volume de 9 millions d'euros supplémentaires que le budget et 20 millions d'euros de mieux que l'année précédente. Le niveau de marge brute est supérieur de 1 point par rapport à l'année précédente.

Le principal client de l'entreprise restait TGS, avec 77 millions d'euros de chiffre d'affaires. La typologie de clients demeurait similaire à celle de 2017.

La marge brute a fortement augmenté sur la régie. L'objectif était d'en faire moins et mieux. Ce dernier est atteint. Sur le build, la marge brute d'activité était supérieure à l'année précédente. Le build infrastructure était également plus satisfaisant qu'en 2017. La marge commerciale du run était significativement meilleure que l'année précédente. Enfin, l'entreprise est parvenue à réaliser 10 millions d'euros de chiffre d'affaires sur le conseil. Les marges brutes de chaque business model ont augmenté par rapport à l'année 2017.

En écart sur affaires, l'entreprise affichait -4,8 en 2018, alors que le chiffre équivalait à 3,8 millions d'euros à la fin de l'année 2017. Le volume d'écarts positif demeure constant, autour de 14 millions d'euros, en dehors de l'impact de Nokia Columbus en 2017.

La situation de l'affaire LISI s'améliore-t-elle ?

Le contrat est en cours de renouvellement. L'objectif consiste à l'améliorer.

Comment se porte le contrat Piramid ?

Ce sujet sera porté à l'ordre du jour de la prochaine séance du CE. A noter que le client et le projet sont particulièrement difficiles.

La situation du contrat Spirit s'est-elle stabilisée ?

Oui.

Des pertes sont-elles à prévoir dans le cadre de l'affaire Fresenius ?

Effectivement, le contrat commence à générer des pertes.

Par ailleurs, les écarts d'incorporation étaient positifs au titre de l'année 2018, sans, toutefois, être significatifs.

Sur le THM, la perte équivalait à -1,9 million d'euros, majoritairement à cause du forfait social (-1,7 million d'euros). De plus, le THM moyen était inférieur au THM budgété.

Au titre de la R&D, les frais étaient en dessous du budget, à cause du transfert de ThereSiS vers TSGF.

Au titre des sales & marketing, l'année 2018 s'est terminée à 11,9 millions d'euros, soit 2,7% du montant des prises de commandes. Cette baisse est liée à des recrutements non aboutis et à quelques départs.

La catégorie G&A regroupe les frais de la Direction Générale, les coûts de la Direction Générale, les coûts de la Direction Juridique, une partie des coûts de la finance et quelques autres frais. Les coûts sont contraints par le Groupe et sont demeurés stables, représentant 1% du chiffre d'affaires.

Le crédit impôts recherche (CIR) représentait 2,4 millions d'euros, grâce à la bascule de ThereSiS chez TSGF. En matière de statut cash, l'entreprise n'a pas atteint son budget ; le résultat équivalait à 11,5 millions d'euros au lieu de 16,4 millions.

Le plan d'action à mettre en œuvre au titre de l'année 2019 est le suivant :

- Améliorer la saisonnalité du cash via la facturation ;
- Ne pas laisser vieillir les créances anciennes ;
- En amont, vérifier les conditions contractuelles dans les contrats ;
- Réaliser un tableau de bord pour chaque responsable de pôle.

Pour l'instant, ce plan d'action porte ses fruits, car la situation est satisfaisante depuis le début d'année 2019.

Les salariés ont remarqué que pour améliorer le cash leurs notes de frais n'étaient plus payées !

Les collaborateurs en difficulté à ce sujet sont invités à se tourner vers la Direction Financière. Il s'agit d'expliquer concrètement la situation, pour qu'elle puisse être prise en charge.

Depuis le déploiement de l'outil Concur, plus aucune note de frais n'était prise en charge. Il s'agissait d'une problématique collective.

Il s'agit d'un problème classique, inhérent à la mise en œuvre d'un nouvel outil.

Il est dommage que cela n'ait pas fait l'objet de la moindre communication.

Le point est pris.

La situation prévisionnelle pour l'année 2019 affiche une prise de commande à hauteur de 566,9 millions d'euros. La tendance n'est pas inquiétante, cette cible devrait être atteinte. Au titre de l'activité, le chiffre d'affaires prévisionnel équivaut à 459,2 millions d'euros. A date, l'entreprise pense faire entre 5 millions et 10 millions d'euros supplémentaires.

L'objectif en EBIT s'élève à 24,1 millions d'euros. Pour l'instant, la situation est en ligne. Sur l'OCF (Operating Cash Flow), l'objectif consistera à réaliser 18,7 millions d'euros. Enfin, il s'agira d'atteindre un effectif de 3.700 collaborateurs, soit +3%.

L'objectif de recrutement représente un véritable enjeu.



Le plan de recrutement compte 850 collaborateurs supplémentaires. Il convient toutefois de demeurer prudent en finance. Ainsi, un total de 650 recrutements a été inscrit au budget. Quoi qu'il en soit, tous les moyens seront mis en œuvre pour atteindre l'objectif cible.

Le CICE a été estimé à hauteur de 3,8 millions d'euros. Ce dernier n'existera plus à compter de 2020 et sera remplacé par une baisse des charges patronales.

La présentation sera transférée sur la BDES.

2.2 Information sur la politique industrielle de l'entreprise

Ce point n'a pas été traité.

2.3 Utilisation du CICE

Ce point n'a pas été traité.

2.4 Information sur la politique de recherche et de développement technologique de l'entreprise

Ce point n'a pas été traité.

3 ACTIVITES SOCIALES ET CULTURELLES

3.1 Délibération donnant mandat au Secrétaire du CE pour porter une requête de prorogation des comptes au TGI

Pour procéder à l'approbation des comptes ASC et AEP au-delà du 30 juin 2019, dans le cadre du changement de logiciel. Ainsi, il est nécessaire de déposer une requête auprès du Tribunal pour décaler la présentation des comptes après le 30 juin 2019. L'accord du CSE est nécessaire pour ce faire.

Résultat de la consultation :

Pour : 21 (CFDT, CFE-CGC, CGT, CFTC)

Contre : 0

Abstention : 0

La délibération donnant mandat au Secrétaire du CE pour porter une requête de prorogation des comptes au TGI est approuvée à l'unanimité des votants.

4 QUESTIONS DIVERSES

Pas de questions diverses.

L'ordre du jour étant épuisé, la séance est levée.

Le Secrétaire du Comité

Le Président du Comité par délégation

Philippe CHRETIEN



Jérôme GICQUEAU

