

Présentation des résultats annuels 2006

Pierre PASQUIER
Président-Directeur Général

Mesdames et Messieurs, je vous remercie de votre présence à la présentation des résultats annuels de Sopra Group. Nous reviendrons sur le bilan 2006 avant de commenter l'activité puis d'évoquer les perspectives.

I. Bilan 2006

Notre chiffre d'affaires, publié voici quelques temps, est en croissance totale de 18,6 % et en croissance organique de 8,5 %. La croissance totale prend en compte Cyclone Commerce et l'intégration complète de Newell & Budge et PROFit. Notre chiffre d'affaires s'établit à 897,7 millions d'euros. Les charges de personnel et de sous-traitance sont respectivement en hausse de 16,1 % et de 26,1 %, soit un total de 17,1 % de progression, ce qui constitue un gain de 1,5 % par rapport à la croissance totale du chiffre d'affaires. La progression du personnel extérieur, significative, prend en compte, en Angleterre, les « contracteurs », qui sont des collaborateurs extérieurs de Newell & Budge, mais travaillant uniquement pour cette entreprise.

Les charges d'exploitation augmentent de 19,7 % et la dotation aux amortissements s'établit à 12,8 millions d'euros, ce qui conduit à un résultat opérationnel courant de 75 millions d'euros, soit 8,4 % du chiffre d'affaires, et un résultat opérationnel de 73,9 millions d'euros, soit 8,2 % du chiffre d'affaires. Le résultat financier s'établit, compte tenu des normes IFRS qui nous contraignent à provisionner les frais financiers sur les *earn out* à venir, à moins 7,7 millions d'euros. Le résultat net atteint 44,2 millions, soit presque 5 % du chiffre d'affaires.

Pour ce qui est des résultats par activité, la performance du conseil, c'est-à-dire d'Orga, s'établit à 4 millions d'euros, soit 9,8 %, en baisse par rapport à l'année dernière. Nous avons connu un problème de recrutement à la suite de départs. Nous n'avons pas eu de difficulté concernant le plan de charge, mais nous n'avons pu servir. En France, nous avons gagné 1 %, passant de 37,5 à 45 millions d'euros. En Europe, nous avons gagné 3,2 %, avec une performance en amélioration dans tous les pays, sauf en Belgique. Axway, pour sa part, a maintenu sa performance au-dessus de 10 %, pour un chiffre d'affaires en hausse de 36 %.

Concernant le bilan économique consolidé, les écarts d'acquisition, avec Cyclone Commerce, s'établissent à 278 millions d'euros, les immobilisations à 37 millions et le solde actif-passif à 15 millions, pour un actif économique à 331 millions. L'endettement atteint 97 millions d'euros, contre 128 millions au 31 décembre 2005. Cet endettement s'est donc notablement réduit. Les capitaux propres s'établissaient à 185 millions d'euros en début d'exercice. En fin d'année, compte tenu des dividendes, du résultat, des écarts de conversion et de l'augmentation de capital par émission de stock options, ils s'élèvent à 216,2 millions d'euros. L'endettement net était de 128,7 millions d'euros en début de période. La capacité d'autofinancement du Groupe est de 88,6 millions. L'impôt versé se limite à 1,3 million compte tenu d'un remboursement de 8 millions d'euros correspondant au report fiscal de Valoris. Cette année, nous n'avons pas eu d'acompte sur impôt, ce qui a naturellement facilité la trésorerie de caisse puisque le flux net de trésorerie généré

s'établit à 90 millions, contre 51 millions l'année dernière. Les opérations d'investissement représentent 13 millions d'euros. Nous avons en particulier investi dans du matériel informatique et des nouveaux locaux. Les intérêts financiers réellement versés atteignent 6 millions d'euros. Ainsi, le free cash flow s'élève à 71 millions d'euros. Le règlement de Cyclone Commerce correspond à moins 25,6 millions d'euros. L'endettement de fin de période atteint 97,7 millions d'euros.

Si l'on considère la structure financière, on constate que le gearing est passé de 69 à 45 %. Le ratio d'endettement net sur l'excédent brut d'exploitation s'établit à 1,15 % et le résultat net dilué par action passe de 3,18 à 3,78, en progression de 19 %. Sur trois ans, le résultat opérationnel courant est passé de 630 millions d'euros en 2004 à 457 millions en 2005 et 898 millions en 2006. Dans le même temps, la marge est passée de 6,5 % à 7,4 % et 8,4 %. En année pleine, compte tenu de l'acquisition de la filiale B2B d'Atos, que nous devons signer demain, nous aurons donc une base de départ de 898 millions d'euros, auxquels il faudra ajouter, sur 11 mois, environ 15 millions d'euros.

Le bénéfice net par action est dilué depuis trois ans et le free cas flow est passé de 27 millions d'euros en 2004 à 39 millions en 2005 et 71 millions en 2006. Avec l'intégration de Cyclone Commerce, les effectifs du Groupe ont progressé de 9100 à 9 900 personnes, dont 3 160 hors de France. Dans notre pays, nous avons recruté 1 300 personnes, pour une progression d'effectif de 200 personnes. Hors de France, cette hausse est plus importante, mais elle prend en compte des réalités très diverses.

II. Commentaires sur l'activité

5 % de notre activité sont réalisés par Orga, contre 23 % pour l'intégration de système en Europe, 59 % en France et 13 % pour la France. Au sein du Groupe, le consulting regroupe l'activité d'Orga et le consulting technologique logé au sein de Sopra, dans deux unités verticales et une unité dédiée. Le chiffre d'affaires de l'activité de consulting s'établit à 5 %, ce qui conduit à un total de 10 %. Ce chiffre prend en compte le consulting de Valoris en Espagne, qui génère un chiffre d'affaires de 6 millions d'euros. Les différents types de consulting se distinguent par leur taux de facturation. Celui du consulting en management s'élève en moyenne à 1 200 euros par jour, contre 800 euros pour le consulting technologique et 400 à 500 euros pour l'intégration de systèmes. 12 % de nos projets d'intégration sont au forfait, ce qui représente une somme totale de plus de 100 millions d'euros.

33 % de notre activité est en tierce maintenance applicative, ce qui couvre des engagements longs, généralement sur trois ans, avec une possibilité d'adaptation à la hausse ou à la baisse chaque année. Cette activité peut être de la maintenance corrective, de la maintenance évolutive ou du testing. Elle peut aussi être réalisée par certains grands centres de services dont l'activité est très proche de la délégation, à ceci près que nous avons un engagement de volume sur trois ans. Le système de tarification doit donc s'analyser autrement dans la mesure où l'effort commercial est différent : on dispose d'une sécurité, ce qui s'apparente à un engagement long et récurrent. Normalement, cette proportion de 33 % devrait augmenter.

La délégation d'expertise, pour sa part, représente 20 % de notre activité. Il s'agit de *body shopping*, activité dans laquelle il est d'autant plus facile de maintenir les prix que l'on dispose de qualifications technologiques. Nos propres solutions dans les secteurs de la banque, des ressources humaines et de l'immobilier représentent 12 %. Ce chiffre englobe les licences, la maintenance, la

délégation d'expertise, les forfaits et la tierce maintenance applicative. Cette activité présente la caractéristique de se fonder sur nos produits, ce qui impose d'analyser autrement le système économique. En général, la tarification est nettement plus élevée sur l'intégration de systèmes, la TMA et la délégation d'expertise. Les marges accessibles dans ce secteur s'apparentent aux marges accessibles au niveau de l'éditeur. Aujourd'hui, elles progressent et ce mouvement devrait se poursuivre. Ces remarques sont également valables pour Axway qui représente 13 % de notre activité.

Le premier marché du Groupe est le secteur financier, qui représente 30 % de l'ensemble de nos marchés. L'industrie diminue en poids relatif, à 16 %, et nous concentrons toute notre activité sur des grands comptes pour lesquels nous sommes un acteur de référence. Les services restent stables, à 21 %. Les télécommunications progressent, à 13 %. Le secteur public est à 14 % et, dans la distribution, nous disposons de positions significatives, en particulier dans le Nord, à 6 %. La France représente les deux tiers de notre activité et les autres pays un tiers. En Europe, près de 90 millions d'euros sont générés au Royaume-Uni, 75,7 millions en Espagne, 20,5 millions en Italie, 7 millions en Suisse et 10 millions au Benelux. Cette année, Axway a généré une croissance totale de 36 % et une croissance organique de 16 %, à 116,9 millions d'euros. 39 % de ce chiffre d'affaires correspond à des licences, 32 % de la maintenance et 29 % aux services. Axway est désormais un leader reconnu sur son marché. Sa notoriété progresse régulièrement. Avec l'intégration complète de Cyclone Commerce, elle dispose désormais d'une couverture mondiale et d'un effectif de 950 personnes, dont 450 travaillent sur l'offre Synchrony.

Nous devrions concrétiser demain l'acquisition de l'activité de B2B d'Atos Origin en Allemagne, ce qui nous permettra de renforcer notre présence dans ce pays, avec 150 collaborateurs, un chiffre d'affaires 2006 en année pleine de 16,5 millions d'euros, avec un taux de marge comparable au nôtre. Si cette acquisition est signée demain, nous prendrons en compte cette activité à partir du mois de février. Par ailleurs, Synchrony est une offre globale et complète, qui se développera le plus possible de manière verticale afin d'offrir le plus de services possible. Ainsi, nous limiterons la compétition avec les grands du secteur des plates-formes technologiques. Les verticaux sur lesquels nous nous positionnons aujourd'hui sont ceux du secteur financier. Avec les Allemands, nous aurons le secteur automobile. Cyclone Commerce nous a apporté les grands laboratoires pharmaceutiques. Nous avons aussi la logistique grâce à Axway et le commerce international.

L'année 2006 se caractérise par une croissance forte, de 18,6 %, un taux de marge opérationnelle de 8,4 %, l'internationalisation du Groupe et un projet mondial pour Axway en bonne voie.

III. Du Projet 2007 vers le Projet 2010

Pour 2007, la croissance devrait être en ligne avec celle du marché, mais est attendue plus forte au deuxième semestre, même s'il est difficile de réaliser des prévisions précises. Notre budget se fonde sur un taux de croissance intéressant, correspondant sensiblement à celui du marché. Cette année le premier trimestre compte un jour de moins que l'année dernière, ce qui devrait conduire une croissance très légèrement en retrait. Néanmoins, en fin d'année, nous devrions obtenir une surperformance par rapport au marché. Nous maintenons un objectif d'amélioration de la marge. Il existe un potentiel en la matière, mais je me refuse à le quantifier aujourd'hui. L'année est trop peu avancée pour que nous ayons des certitudes, mais il existe indéniablement un potentiel.

Dans le cadre du Projet 2010, Sopra Group entend être un acteur majeur européen en conseil, en intégration de systèmes et de solutions et en outsourcing applicatif. Lors de notre dernière présentation semestrielle, nous avons annoncé un chiffre d'affaires de 1,5, voire 2 milliards pour 2010, avec un certain nombre d'axes majeurs. Nous confirmons le positionnement métier et marché de Sopra et la nécessité de transformer les moyens de production. Pour atteindre ces objectifs, une forte croissance organique est nécessaire chaque année, de même que de la croissance externe, sachant que notre volonté est de privilégier les marges. Nous recherchons un peu la quadrature du cercle, mais nous n'avons pas le choix.

Concernant les métiers, nous avons atteint, pour le consulting, notre objectif de 10 %. Nous devons maintenir, voire faire progresser, ce niveau, même en cas d'acquisitions, tant pour le consulting en management que pour le consulting technologique. Cette dernière activité, au croisement des métiers et des technologies, nous met en contact avec les maîtrises d'ouvrage et les maîtrises d'œuvre et nous permet d'anticiper les évolutions de ces dernières. Pour l'intégration de systèmes et l'outsourcing applicatif, sans aller sur les infrastructures, nous nous impliquerons probablement un peu dans la mise en production. Nous laisserons les infrastructures être traitées par d'autres. Nous portons un intérêt particulier à nos solutions applicatives qui se trouvent ou parviennent aujourd'hui à une situation extrêmement favorable après de nombreuses années d'effort. Ces solutions constituent désormais un élément de différenciation très porteur pour les projets, en particulier en termes économiques, sachant que plus de la moitié de nos solutions applicatives se trouvent dans le secteur financier, comme Axway. En ce qui concerne les marchés, la priorité est accordée aux services financiers, au secteur public, aux services en général et, dans l'industrie, aux grands comptes ciblés. La consolidation européenne se poursuivra dans les pays où nous sommes présents, c'est-à-dire la France, le Royaume-Uni, l'Espagne et l'Italie.

Le Groupe, grâce à son *core business*, dispose d'un *delivery model* puissant permettant d'accompagner ses clients passant progressivement de la TMA actuelles à la gestion de patrimoine. Les chiffres nearshore et offshore devront accompagner la croissance générale du Groupe. Concernant les méthodes, les process et les outils, nous nous sommes mis au goût du jour. Nous avons créé, voici un certain temps, des plates-formes nearshore à Rennes, Rodez et Aix-en-Provence, mais aussi en Espagne. Nous avons beaucoup appris. Cette capitalisation nous sera très utile. Nous avons appris, par exemple, que pour réussir dans l'offshore, il fallait être extrêmement proche du client. En investissement massivement sur la proximité avec le client, il est possible de déporter l'activité relativement loin tout en maintenant la qualité. L'offshore débute donc, pour une large part, par des investissements. Nous avons aussi appris que, si tout le monde peut disposer des outils et des process, tout dépend des hommes, du management et de la culture. Si l'on parvient à concilier favorablement tous ces éléments, il est possible d'aller de l'avant et d'accompagner les clients dans leur processus de réduction des coûts.

Nous projetons d'apporter des compléments d'activité en Espagne et en Roumanie. Au Maroc, nous travaillons depuis longtemps avec toutes les banques. 20 à 40 de nos collaborateurs sont présents en permanence dans ce pays et de nouveaux contrats ont récemment été signés. Nous créerons donc, sur la base de l'existant, une structure permettant de répondre aux demandes que nous recevons aujourd'hui. En Inde, nous devons pérenniser notre activité, principalement pour le marché anglais, mais aussi pour les marchés états-unien et plus marginalement français. Il n'est pas question d'entrer en compétition avec les grands acteurs indiens du marché. En revanche, nous pouvons accompagner de manière très professionnelle des clients français en conservant le front-office et en développant ce qui nous est demandé en Inde. Les demandes concernant l'offshore en Inde émanent essentiellement de l'industrie.

Pour 2010, nous avons une stratégie de croissance forte, avec une croissance organique supérieure à celle du marché et des acquisitions. Notre objectif est de générer un niveau de marge parmi les meilleurs. Pour Axway, nous visons la complétude technologique, la verticalisation et des services d'accompagnement, ce qui suppose une croissance organique performante et la réalisation de quelques acquisitions. Ainsi, nous pourrions parvenir, en 2010, à un chiffre d'affaires de 250 à 300 millions d'euros, pour une marge opérationnelle d'environ 15 %. Notre projet est donc confirmé.

Questions / Réponses

De la salle

Vous avez connu quelques déboires sur l'activité de conseil en 2006. Pourriez-vous recadrer des marges normatives sur cette activité pour 2007 ? Qu'en est-il des coûts exceptionnels liés à l'acquisition de Cyclone ? Par ailleurs, j'ai le sentiment que vous faites un pas en arrière par rapport à l'assemblée générale du mois de juin dernier, quant à la possible cotation d'Axway. Quel est le plan de marche en la matière.

Pierre PASQUIER

Je n'ai pas évoqué cette cotation, mais elle reste envisagée. Concernant Orga, le défi est le recrutement. Nous avons signé de nombreux projets importants, y compris au cours des dernières semaines, en particulier dans le secteur financier. Nous devons nous donner les moyens de servir ces projets, ce impose de recruter. La problématique est de parvenir à procéder aux recrutements nécessaires. Je pense que nous pouvons y arriver. Par conséquent, nous avons un véritable potentiel d'amélioration des marges d'Orga, dès 2007.

S'agissant d'Axway, nous avons acquis, au début de l'année 2006, Cyclone Commerce dont les équipes états-uniennes se sont agrégées à notre équipe de 30 personnes, basée à Atlanta. Après une phase de légère surcharge, l'intégration a été très rapide. Cyclone Commerce ne réalisait pas de marge d'exploitation. Nous avons obtenu, presque immédiatement, une marge d'exploitation et une croissance du chiffre d'affaires de 73 %. Les deux offres se sont mariées techniquement. Le vertical de Cyclone Commerce, sur la pharmacie, a enrichi l'approche d'Axway et l'ensemble de l'offre de cette dernière a enrichi l'approche de Cyclone Commerce. Le croisement de ces offres a permis de réaliser quelques signatures, dont certaines sont excellentes. Je pense notamment à un contrat de 2,5 millions de dollars avec West Fargo.

Cette année, le budget d'Axway est en progression organique très significative et nous assisterons à l'arrivée de la filiale B2B d'Atos en Allemagne. Nous serons donc confrontés à la même problématique et nous pensons que le processus se déroulera de manière également satisfaisante. Nous devrions trouver, en Allemagne, un territoire important pour Axway, ce qui devrait faire de ce pays le troisième point fort du Groupe, après la France et les Etats-Unis. Par ailleurs, les charges de développement d'Axway ont tendance à se tasser au regard du chiffre d'affaires. En revanche, les charges de distribution continuent de progresser et nous tentons de mettre en place un véritable réseau de distribution, de plus en plus puissant. Pour ce faire, nous essayons d'estimer, d'une part, les ventes et, d'autre part, les charges que nous pouvons supporter tout en restant au-dessus de 10 %. En revanche, nous ne cherchons pas à tout prix à maximiser les profits. Je considère qu'il est encore nécessaire d'investir un peu avant de stabiliser les charges de développement d'Axway. Cette stabilisation devra nous permettre de gagner 4 ou 5 points de marge qui nous permettront d'atteindre 15 %.

J'ai indiqué au mois de septembre 2006 que nous étudions l'introduction en bourse d'Axway, ce qui est toujours d'actualité. Au cours des deux ou trois mois à venir, nous pourrions probablement être plus précis. A la fin de l'année 2006, nous nous sommes concentrés sur l'acquisition de la

filiale allemande d'Atos. L'objectif pour Axway a été fixé à 250 ou 300 millions d'euros, ce qui nous mettrait au niveau des acteurs comparables. Je crois que nous avons de solides arguments pour y parvenir.

De la salle

Vous indiquez que votre croissance organique 2007 sera en ligne avec celle du marché. Pouvez-vous confirmer que vous vous référez à la prévision de croissance du Syntec, d'environ 7 % ?

Pierre PASQUIER

Nous nous référons effectivement à un chiffre de ce type, compris entre 6 et 8 %.

De la salle

Pourriez-vous communiquer une *guidance* de croissance organique pour le premier trimestre ?

Pierre PASQUIER

L'année dernière, nous avons enregistré, sur le premier trimestre, une croissance significative, de 11 %. Cette année, le premier trimestre compte un jour de moins, ce qui devrait minorer la croissance de 1,5 % par rapport à la moyenne anticipée de 7 %. Toutefois, nul ne peut faire preuve d'un tel degré de précision. Quoi qu'il en soit, la tendance s'inversera au deuxième

De la salle

Concernant la marge d'Axway pour 2007, vous évoquez les investissements dans le réseau de distribution. Cela signifie-t-il que la marge de cette entité restera à 10 % pour la troisième année consécutive ?

Pierre PASQUIER

Je ne suis pas en mesure de répondre à cette question. Je peux simplement vous indiquer que notre pilotage vise un résultat supérieur à 10 %, mais je ne saurai qu'en milieu d'année si nous pouvons atteindre cet objectif.

De la salle

Le Groupe se désendette de manière relativement rapide et vous annoncez, pour 2010, un chiffre d'affaires de 1,5 à 2 milliards d'euros, qui correspondrait à 300 à 500 millions d'euros d'acquisition. Comment envisagez-vous de financer ces acquisitions ? Le cash que vous générerez sera-t-il suffisant ?

Pierre PASQUIER

Probablement pas. Une croissance organique de 6 à 8 % conduirait, à l'horizon 2010, à un chiffre d'affaires de 1,2 milliard d'euros. Pour être au niveau plancher de notre objectif, il faudrait réaliser des acquisitions pour 250 à 300 millions d'euros. Il serait intéressant, pour Axway, d'acheter un parc en Europe ou aux Etats-Unis. Quant à Sopra, nous souhaiterions acquérir un vertical financier ou d'un secteur prioritaire. Ces acquisitions pourraient être financées grâce à la marge opérationnelle et à des opérations de marché, comme l'IPO, qui peut présenter des caractéristiques diverses. Nous savons dans quelle direction nous souhaitons nous orienter, mais, pour l'heure, nous n'avons aucun élément tangible. Quoi qu'il en soit, le contrôle de Sopra est suffisamment large pour autoriser des opérations de marché ou des acquisitions avec règlement en actions.

De la salle

Je vois apparaître, pour la première fois, une ligne « autres produits et charges opérationnelles ». A quoi cette ligne correspond-elle ?

Pierre PASQUIER

Elle correspond à Pyramide, un produit d'administrateur de bien que nous avons définitivement soldé. La somme d'un million d'euros correspond à tous les coûts de fermeture et de liquidation de l'activité. Cette ligne est réellement exceptionnelle.

De la salle

Dans vos présentations, Vous vous attachez désormais à réunir les deux activités de conseil, qui restent néanmoins distinctes dans les comptes. Existe-t-il une stratégie globale d'organisation du conseil dans le cadre d'une entité unique ?

Pierre PASQUIER

En la matière, nous sommes très pragmatiques. Orga est une marque de consulting en management qui a permis à Sopra de signer, au cours des trois dernier mois, un certain nombre de contrats pour un montant d'au moins 10 millions d'euros. Par ailleurs, Sopra comporte aussi une activité de consulting technologique. Pour que cette activité se développe rapidement, nous avons mis en place une structure dont la mission est de procéder très vite à des recrutements dans les métiers technologiques au service des différentes unités du Groupe. J'ignore si les deux activités de consulting pourraient être réunies dans la mesure où elles sont sensiblement différentes. Nous suivons régulièrement le chiffre d'affaires et les marges de ces deux activités que nous nous attachons à soutenir. Il existe un lien plus ou moins fort entre le consulting en management et le reste du Groupe. De même, le lien entre le consulting technologique et le reste du Groupe existe toujours.

De la salle

En France, les effectifs ont progressé de manière plus limitée que le chiffre d'affaires en 2006. Ont-ils progressé significativement sur les premiers mois de l'année 2007 ?

Pierre PASQUIER

Sur les mois de janvier et de février, ils n'ont pas vraiment augmenté. Nous avons recommencé à recruter au sein d'Orga. Nous avons mis en place un plan de recrutement pour le consulting, mais il est trop tôt pour en évaluer les résultats. Cela étant, je reste optimiste dans ce domaine, en particulier parce que nous avons signé des contrats attractifs. Cette année, nous devrions probablement recruter, en France, 1 500 personnes.

De la salle

Qu'en est-il des dynamiques d'attrition ?

Pierre PASQUIER

J'ai le sentiment que les démissions ont été relativement importantes aux mois d'octobre et novembre, avec des départs effectifs au mois de janvier. Aujourd'hui, la dynamique de recrutement est convenable. Nous cherchons, comme chaque année, à recruter 400 à 500 stagiaires issus des écoles d'ingénieurs. Nous sommes en bonne voie pour y parvenir. Ces stages de fin d'étude, qui démarrent au mois d'avril pour s'achever au cours de l'été, débouchent pour 70 % sur des d'embauche définitives.

De la salle

Les problèmes de recrutement sont-ils plus liés à un manque de main d'œuvre ou à des hausses salariales.

Pierre PASQUIER

Il est difficile de répondre à cette question, mais je rappelle que, même au cours des années les plus difficiles pour notre profession, comme 2002 et 2003, le *turn-over* se limitait à 6 ou 7 % et les recrutements n'étaient pas aussi faciles qu'on aurait pu le croire, malgré la faiblesse des besoins. Aujourd'hui, on peut observer que les clients recrutent, parfois parce que la pyramide des âges de leurs effectifs est trop élevée, parfois parce qu'ils souhaitent embaucher certains de nos collaborateurs. Cependant, je ne suis pas certain qu'il existe un véritable déficit de candidats.

Jean MONNET

Globalement, il existe une tension sur les ressources humaines, liée à trois facteurs. Premièrement, le développement de Sopra et de ses concurrents génère des besoins importants. Deuxièmement, du fait du papy boom, les clients recrutent pour renouveler leurs cadres informaticiens, ou non.

Troisièmement, il existe un défaut de réactivité des SSII sur le marché du travail. Les jeunes ingénieurs en fin d'études préfèrent d'autres secteurs à celui de l'informatique qui ne fait plus rêver comme auparavant. Pour ces trois raisons, il existe une véritable tension sur le marché du travail des consultants et des ingénieurs informatiques.

De la salle

Pourriez-vous faire un point sur la Belgique ?

Pierre PASQUIER

Nous n'avons pas été performants dans ce pays en raison d'un management inadapté. Un nouveau manager prendra ses fonctions cette semaine. Dans une entreprise comme la nôtre, il existe toujours une entité au sein de laquelle l'exécution n'est pas parfaite, ce qui a été le cas en Belgique, mais l'on ne peut tirer d'enseignements généraux de cette situation ponctuelle.

De la salle

Pourrions-nous revenir sur les facteurs d'amélioration de la marge en 2006, en comparaison avec 2007 ?

Pierre PASQUIER

Lorsque nous nous livrons à ce type d'analyse, nous sommes très optimistes, mais il convient d'être plus raisonnable lorsque l'on considère la réalité. Depuis quatre à cinq ans, nous réalisons un suivi très précis des neuf business *units* françaises impliquées dans l'intégration de systèmes et la TMA. Trois ou quatre d'entre elles dégagent très régulièrement un EBIT supérieur à 10 %, trois ou quatre génèrent une performance légèrement moindre et deux ou trois se trouvent dans une situation plus difficile. Il s'agit de phénomènes conjoncturels. Les conditions de la réussite sont la volumétrie, le caractère récurrent de l'activité et le management. Cette activité, pour laquelle il existe encore une petite marge de progression, sera mise en place offshore, ce qui induira un coût de passage. Nous pouvons certainement faire progresser nos marges sur nos propres solutions. Nous pouvons aussi augmenter les marges sur le consulting, si nous recrutons. A l'étranger, il est possible de rétablir la situation en Belgique et d'améliorer les marges dans un ou deux pays. Nous rencontrons régulièrement des difficultés conjoncturelles, mais je ne vois pas de problème structurel majeur. Cette année, nous avons accepté une charge supplémentaire de 10 millions d'euros pour développer le consulting, d'une part, et l'offshore, d'autre part. Nous avons pris le parti de nous renforcer sur les secteurs où nous sommes présents parce que la dispersion ne nous paraît pas constituer une stratégie pertinente.

De la salle

Les résultats à l'international pourraient-ils dépasser ceux de la France, compte tenu du dynamisme des entités acquises dans de nouveaux pays ?

Pierre PASQUIER

Oui. Les résultats que nous enregistrons dans l'un de ces pays dépassent très largement ceux de la France.

De la salle

Au Royaume-Uni, quelles sont les dates de sortie de l'*earn out* ? Existe-t-il un risque de transition managériale ?

Pierre PASQUIER

Dans ce pays, la sortie de l'*earn out* est programmée pour la fin de l'année 2007. Nous avons naturellement anticipé la transition managériale. Il est nécessaire de prévoir ce type de changement au moins un an à l'avance.

De la salle

Pourrions-nous disposer des éléments constitutifs du BFR ?

Pierre PASQUIER

Nous sommes passés de 2,9 à 2,6 mois. Nous avons gagné presque un demi-mois dans notre performance d'encaissement. L'autre élément est le crédit d'impôt.

De la salle

Ce crédit d'impôt se normalisera-t-il en 2007 ?

Pierre PASQUIER

Oui. En revanche, nous devrions maintenir notre performance en termes d'encaissement.

De la salle

Lors de la dernière présentation semestrielle, vous avez évoqué la possibilité de fusionner avec un grand acteur européen, dans le cadre d'une opération par échange de titres. Ce projet est-il toujours valide ?

Pierre PASQUIER

Oui. Il faut trouver un acteur européen éligible qui accepte notre proposition.