

Présentation des résultats annuels 2012

20 FEVRIER 2013

Pascal LEROY, Directeur Général de Sopra Group

Merci de votre présence. François Lefebvre et moi-même allons assurer cette présentation. Vous connaissez François Lefebvre. Il est le Directeur financier de Sopra.

[Page 2]

L'ordre du jour est assez classique. Nous reviendrons d'abord sur les principaux faits de l'année 2012, que je commenterai. François Lefebvre présentera ensuite les résultats financiers. Puis nous clôturerons cette séquence par notre vision du marché, son évolution et nos objectifs pour l'année 2013.

I. Faits marquants

[Page 3]

Il est nécessaire de commencer par évoquer la transition entre Pierre Pasquier et moi-même. Pierre Pasquier, que je salue ici, est depuis août 2012 Président de Sopra. J'assume pour ma part la Direction générale du Groupe.

Cette transition s'effectue avec une réelle coordination de différentes activités, et une collaboration longue et beaucoup d'échanges entre Pierre Pasquier et moi-même, sur les différents sujets. Nous avons souhaité donner une réalité à cette collaboration. Pour cela, nous nous sommes efforcés de préciser nos fonctions.

[Page 4]

Pierre Pasquier, en tant que Président opérationnel, a en charge le pilotage de la stratégie, y compris des fusions-acquisitions. Ce sujet est d'actualité, nous aurons peut-être l'occasion d'y revenir. Il a également la responsabilité de la conduite des opérations de communication corporate et financière. Enfin, Pierre travaille auprès de moi dans certaines missions, en particulier sur Sopra Banking Software.

En ce qui me concerne, je participe auprès de Pierre Pasquier à la conception de la stratégie. Je mets en œuvre les décisions issues de cette stratégie. Enfin, j'assume l'intégralité du pilotage opérationnel de l'activité.

[Page 5]

Nous avons connu trois grands sujets en 2012. Le premier a porté sur la performance. Nous commenterons différents chiffres dans quelques instants.

Un autre sujet a porté sur les acquisitions réalisées en 2012. Nous avons été un acteur de la consolidation du marché. J'y reviendrai plus particulièrement.

Enfin, nous avons continué notre travail sur le projet stratégique du Groupe, le projet Sopra 2015.

Nous allons détailler chacun de ces éléments.

[Page 6]

Nous avons eu l'occasion de commenter le premier semestre et ses 590 millions d'euros de chiffre d'affaires, pour une croissance organique de 1 % et une marge de 8,1 %. Le second semestre s'est caractérisé par une croissance organique de 3,8 % et une marge opérationnelle qui s'est améliorée pour atteindre 9,9 %. Cette situation est récurrente dans notre activité, car le second semestre est toujours meilleur que le premier semestre du fait des licences. L'année s'est terminée à un niveau de chiffre d'affaires de 1,217 milliard d'euros, avec une croissance organique de 2,4 % et une marge opérationnelle de 9 %. Le quatrième trimestre a connu une très forte croissance. Il pèse en effet pour 6,3 % de croissance organique.

[Page 7]

Nous avons fixé quatre objectifs en début d'année :

- enregistrer une croissance de chiffre d'affaires ;
- atteindre un résultat opérationnel en légère amélioration par rapport à 2011 (au final : 8,8 % en 2011 et 9 % en 2012) ;
- être un acteur de la consolidation ;
- développer notre activité de produits.

Sans exprimer de félicitations excessives, je formulerai un constat simple concernant nos 4 objectifs : la performance a été au rendez-vous. Le chiffre d'affaires a crû, le résultat s'est amélioré, des acquisitions ont été effectuées, tous ces facteurs ont permis de consolider notre activité de progiciels.

[Page 8]

Cette croissance, nous l'avons réalisée grâce à plusieurs grandes opérations stratégiques chez nos clients. Comme vous le savez, le programme Sopra 2015 prévoit de nous concentrer sur certains d'entre eux. Nous avons simplement extrait quelques références significatives. Il y en a beaucoup d'autres. La fin de l'année 2012 a été assez bénéfique pour nous en termes de signatures de grands dossiers.

Je citerai simplement quelques références. En France, la SNCF nous a fait confiance sur la ponctualité des TGV et la mise en place des systèmes d'information qui avertissent les voyageurs. Comme vous le savez, il s'agit de l'un des principaux sujets de récrimination des usagers.

BNP Paribas, première banque française, nous a fait confiance pour la mise en place de son nouveau système de gestion de l'épargne dans la banque de détail. En définitive, c'est la tenue de comptes, le cœur même de l'activité de la banque de détail.

Airbus Military nous a choisis en Espagne pour optimiser son système d'information. Nous interviendrons sur sa tierce maintenance applicative.

Je citerai enfin une référence en Irlande. Nous gérons les subventions des agriculteurs dans ce pays, dans un mode de fonctionnement basé sur les nouvelles technologies.

Je ne ferai pas le catalogue de nos différents succès. Dans les différents pays où nous intervenons, et en particulier en France, nous avons connu des succès relativement importants. Ils s'élevaient tous à plusieurs millions d'euros, avec une récurrence forte.

[Page 9]

L'année 2012 a été une année d'acquisitions. Nous avons réalisé trois acquisitions majeures.

La première est celle de Callataÿ & Wouters. Cette société belge propose des solutions bancaires et réalise 79 millions d'euros de chiffre d'affaires pour 600 collaborateurs.

Nous avons acheté la société Tieto en Angleterre, qui réalise un chiffre d'affaires de 27 millions d'euros avec 250 collaborateurs. Cette société intervient également dans le domaine financier.

Enfin, nous avons acquis dans le domaine de l'intégration et du conseil la société Business & Decision. Elle affiche un chiffre d'affaires de 35 millions d'euros et compte 250 collaborateurs.

L'année 2012 a donc été riche dans le domaine des acquisitions, ce qui rejoint notre volonté d'être un acteur de consolidation du marché.

[Page 10]

Tout cela s'inscrit dans une stratégie dans le domaine des produits et dans le secteur financier.

Le secteur financier reste le premier secteur économique du Groupe. Dans ce contexte, nous avons créé au 1^{er} juillet 2012 une nouvelle société, pour regrouper l'ensemble de nos sociétés d'édition. Il s'agit de la société Sopra Banking Software. Elle regroupe les activités historiques de Sopra (Evolan), l'activité Delta (société acquise en octobre 2011), la société Tieto et la société Callataÿ & Wouters.

[Page 11]

En 2012, Sopra Banking Software a contribué à hauteur de 171 millions d'euros au chiffre d'affaires du Groupe. Sa contribution à la marge était de 14 %. La marge opérationnelle de cette activité a donc atteint 14 %. En pro-forma sur 2012, le chiffre d'affaires de cette activité a même atteint 216 millions d'euros. C'est cette base qui servira de référence par rapport à l'année 2013.

Au-delà de ces chiffres, un premier succès apparaît tout spécialement important. Dès la création de Sopra Banking Software, les analystes du marché (notamment Gartner et Forrester) ont reconnu que Sopra Banking Software constituait un acteur affichant une vraie stratégie, une vraie vision et une vraie capacité à servir. Il s'agit dès la création de Sopra Banking Software d'un acte de reconnaissance fort de la part de deux analystes financiers importants. Il nous revient ensuite de démontrer notre capacité à confirmer cette analyse. Elle démontre en tout cas la force de notre projet stratégique.

[Page 12]

Continuons à analyser le chiffre d'affaires dans nos différents métiers et géographies.

Commençons par l'activité des métiers. Les activités d'édition représentent 21 % des activités du Groupe. Ce taux n'est pas en pro-forma, mais s'entend par rapport à l'activité réelle de 2012. Le conseil et les services informatiques ont représenté 79 % des activités du Groupe.

Sopra Banking Software a pour sa part constitué les trois quarts de l'édition. Le Groupe compte deux autres métiers dans le domaine de l'édition : les ressources humaines et l'immobilier.

Enfin, le conseil et les services informatiques se décomposent entre les projets au forfait, l'outsourcing, l'assistance technique et le conseil. La répartition reste assez stable par rapport à l'année 2011.

[Page 13]

Passons à une analyse par secteur économique et par grand marché. Le premier secteur du Groupe reste le secteur financier, avec 33 % de l'activité. Le secteur des services, transports et *utilities* est pour sa part en très forte croissance par rapport à 2011. Il s'agit d'un secteur dans lequel nous avons connu des percées significatives. La référence de la SNCF a bien évidemment contribué à ce résultat. Le secteur public reste quant à lui un secteur en développement, avec des contrats récurrents dans le domaine de la transformation.

[Page 14]

Par géographie, le poids des activités hors de France a augmenté. Elles représentent 32 % de l'activité du Groupe. Les acquisitions effectuées étaient en effet principalement situées hors de France.

Sopra Banking connaît de son côté une répartition géographique très différente. La France représente 42% du CA de la filiale, l'Europe hors France 38%%, et le reste du monde 20 %, Afrique et EMEA en particulier.

Enfin, l'activité française constitue 77% de l'activité de conseil et services. Les deux autres grandes plates-formes sont le Royaume-Uni et l'Espagne (10 et 7% respectivement).

[Page 15]

Je tâcherai ensuite de synthétiser les chiffres, avant de passer la parole à François Lefebvre qui vous apportera des détails financiers. La France a connu en 2012 une croissance organique de 3,7 % et l'Europe une croissance de 2,9 %. Les activités Sopra Banking Software ont été en légère décroissance, ce qui reste difficile à analyser du fait des nombreuses acquisitions. Retenons simplement que le dernier trimestre de Sopra Banking Software a été en forte croissance, à 6,9%.

Enfin, il est important d'analyser notre effort de concentration sur certains clients stratégiques et majeurs. Le pourcentage de chiffre d'affaires sur les trente clients-clés qui représentent 50 % du chiffre d'affaires est en forte croissance, de 6,8 %. Ce taux est nettement supérieur au taux de croissance organique du Groupe.

[Page 16]

Etudions ensuite nos différentes plates-formes géographiques. La France avec 805 millions d'euros de chiffre d'affaires, pour une marge opérationnelle de 8,4 %, en croissance de 3,7 %. Le Royaume-Uni dépasse aujourd'hui les 100 millions d'euros de chiffre d'affaires. Comme indiqué par un astérisque, l'acquisition de Tieto a été consolidée au Royaume-Uni en 2012. En 2013, l'activité Tieto sera consolidée dans les chiffres de Sopra Banking Software, dans le domaine de l'édition. Le Benelux avec un chiffre d'affaires de 11 millions d'euros, pour une rentabilité de 2,7 %. Il faut préciser que les activités de Callataÿ & Wouters de Belgique n'apparaissent pas dans le total du Benelux, elles sont consolidées dans Sopra Banking Software. Je vous laisse lire les chiffres affichés s'agissant de la Suisse, de l'Italie et de l'Espagne. Enfin l'Inde, qui n'a pas de

chiffre d'affaires direct. L'activité dans ce pays sert principalement la France, l'Angleterre et Axway. Elle a connu une croissance d'un peu plus de 10 % durant l'année 2012.

[Page 17]

Il est toujours intéressant de remettre en perspective les effectifs. En définitive, la transformation et l'évolution du Groupe se lit à travers ces graphiques. En 2004, le Groupe comptait des effectifs de 915 personnes hors de France pour un total de 6850 personnes dans le Groupe. En 2012, nous sommes passés à 4930 personnes hors France. Les activités hors France ont donc connu une croissance très forte. La croissance des effectifs en France a elle aussi été importante et soutenue, tout comme celle du Groupe dans son ensemble. Les effectifs atteignent aujourd'hui 14 310 personnes. Le Groupe atteint aujourd'hui une stature européenne réelle.

[Pages 18 et 19]

S'il ne fallait retenir que quatre éléments, le premier serait le chiffre d'affaires de 1,217 milliard d'euros avec les acquisitions qui ont contribué à accroître ce résultat. Le second serait la croissance organique de 2,4 %, avec une croissance totale de 15,8 %. Le troisième serait le résultat opérationnel de 110 millions d'euros (9 % du chiffre d'affaires, en hausse par rapport à 2011). Enfin, le dernier serait le résultat net de 56 millions d'euros, soit 4,6 % du chiffre d'affaires.

Je laisse maintenant la parole à François Lefebvre qui détaillera l'ensemble de ces chiffres, ainsi que le compte d'exploitation et le bilan.

II. Résultats financiers

François LEFEBVRE, Directeur financier de Sopra Group

[Page 20]

Je vous propose de parcourir les résultats financiers 2012 en commençant par une première slide sur nos principaux agrégats économiques. Le chiffre d'affaires a atteint 1,217 milliard d'euros, en croissance organique de 2,4 %. Le résultat opérationnel d'activité a pour sa part atteint 109,6 millions d'euros, soit 9 % du chiffre d'affaires. Le résultat opérationnel courant s'est élevé à 103,2 millions d'euros, soit 8,5 % du chiffre d'affaires. Le résultat opérationnel a atteint 91,3 millions d'euros, soit 7,5 % du chiffre d'affaires. Le résultat net s'est établi de son côté à 55,6 millions d'euros, soit 4,6 % du chiffre d'affaires. Enfin, le bénéfice net par action a atteint 4,67 euros.

[Page 21]

Entrons dans le détail pour se concentrer sur le premier niveau d'agrégat, celui du résultat opérationnel d'activité (109,6 millions d'euros pour 9 % du chiffre d'affaires). Nous avons acheté quatre sociétés depuis septembre 2011, dont trois éditeurs. Nous disposons donc d'une structure de comptes de résultats qui n'est plus totalement comparable.

Notre ratio des charges de personnel et des personnels extérieurs par rapport au chiffre d'affaires s'est amélioré. Nos frais généraux ont légèrement progressé dans cette nouvelle structure de coûts. Il en découle un résultat opérationnel d'activité qui équivaut à 9 % du chiffre d'affaires.

[Page 22]

Passons au second agrégat, le passage du résultat opérationnel d'activité au résultat opérationnel. Il se trouve tout d'abord des charges liées aux stock-options et au plan d'actions gratuites, courant de juin 2012 à juin 2014. Il en a découlé une charge de 2,2 millions d'euros sur

l'exercice 2012. Les autres charges sont les amortissements sur incorporels affectés, qui représentent 4,2 millions d'euros. A la fin de l'exercice 2012, nous avons par ailleurs passé une allocation des survaleurs des acquisitions, à concurrence de 60 millions d'euros. Il s'agissait essentiellement des produits de Callataÿ & Wouters (pour 35 millions d'euros), des produits de Delta (pour 13 millions d'euros) et des produits de Tieto (12 millions d'euros). Ces produits sont en moyenne amortis sur une durée de douze ans. La charge d'amortissement s'est élevée à 4,2 millions d'euros en 2012. Durant les autres exercices, elle devrait atteindre 5 millions d'euros.

Il en découle un résultat opérationnel courant de 103,2 millions d'euros. 11,9 millions d'euros d'autres produits et charges opérationnels doivent également être intégrés, 5 millions d'euros liés au coût des acquisitions réalisées en 2012. Le solde concerne les coûts de réorganisation et de restructuration sur les différentes acquisitions réalisées. En 2011, ce montant était positif de 6,2 millions d'euros. En effet, le solde en autres produits et charges opérationnelles s'élevait à 6,2 millions d'euros durant les différentes opérations de spin-off réalisées. Au final, il s'agit donc de comparer des éléments assez différents : 91,3 millions d'euros de résultat opérationnel courant en 2012, après 11,9 millions d'euros de charges non-récurrentes, et 98 millions d'euros en 2011, après un profit exceptionnel de 6,2 millions d'euros.

[Page 23]

Passons au résultat net. Il faut partir du résultat opérationnel de 91,3 millions d'euros. Il faut ensuite intégrer le coût de l'endettement financier net de 7,2 millions d'euros. Comme vous le verrez tout à l'heure dans le tableau de financement, il s'agit du coût de la dette liée aux acquisitions réalisées en 2012. La charge d'impôt a atteint 33,6 millions d'euros en 2012, contre 36,1 millions d'euros en 2011.

Je vais tout de suite parer les questions sur la charge d'impôt. Dans ces 33,6 millions d'euros se trouve une charge d'impôt normative sur l'exercice 2012 de 31 %, et nous avons classé dans cette ligne le décaissement de la CVAE. Il s'agit de la fameuse ancienne taxe professionnelle. Elle représentait 12 millions d'euros sur l'exercice 2012. Le Groupe dans son ensemble est imposé à un taux moyen de 31 %, auquel s'ajoutent 12 millions d'euros de CVAE. La quote-part du résultat net des sociétés mises en équivalence renvoie aux 26 % que nous détenons dans Axway. Cette quote-part atteignait 6,1 millions d'euros en 2012 et en 2011. Au final, on parvient à un résultat net de 55,6 millions d'euros sur l'exercice 2012.

[Page 24]

Après le compte de résultats, je vous propose un rapide zoom sur le bilan. Les écarts d'acquisition de 314,6 millions d'euros sont la contrepartie des acquisitions réalisées en 2012. Les actifs incorporels affectés renvoient aux 60 millions d'euros de produits évoqués précédemment, qui représentent 56 millions d'euros en net, après les 4,2 millions d'euros d'amortissement. Les autres immobilisations sont principalement nos actifs d'exploitation, pour 45,7 millions d'euros. Les 113,8 millions d'euros de titres de participation représentent les 26 % de notre quote-part dans la société Axway. Les actifs et passifs d'exploitation sont négatifs, car nous affichons une gestion drastique de notre besoin en fonds de roulement. L'actif économique atteint pour sa part 509,3 millions d'euros. Les fonds propres s'élèvent quant à eux à 305,3 millions d'euros. Enfin, l'endettement financier net atteint 204 millions d'euros. Nous verrons tout à l'heure dans les covenants bancaires que ces 204 millions d'euros incluent 32 millions d'euros de dette de participation, d'où une dette bancaire nette de 172 millions d'euros.

[Page 25]

Passons au tableau de financement. Je commenterai uniquement les flèches rouges. La capacité d'autofinancement avant le coût de l'endettement et l'impôt a atteint 112,2 millions d'euros pour l'exercice 2012. La variation de besoin en fonds de roulement a pour sa part été légèrement

négative en 2012. Comme Pascal l'a signalé, nous avons enregistré une très forte activité sur le quatrième trimestre. La croissance organique a dépassé les 6 %, ce qui a pesé sur notre BFR durant ce trimestre. Le flux net de trésorerie disponible a atteint 47,3 millions d'euros, contre 43,2 millions d'euros durant l'exercice précédent. L'incidence des variations de périmètre a atteint - 182,4 millions d'euros, en contrepartie des décaissements nets liés aux acquisitions de 2012. Au final, les dividendes ont atteint 22,6 millions d'euros, d'où une dette nette de 204 millions d'euros, dont 32 millions d'euros de participation.

[Page 26]

Ces chiffres m'amènent aux covenants bancaires. Le premier est le résultat opérationnel d'activité sur le coût de l'endettement net. Il doit dépasser 5 et atteignait 17,27 à la fin 2012.

Le second ratio est l'endettement net sur l'excédent brut d'exploitation. Il doit être inférieur à 3 et nous avons atteint 1,46.

Enfin, l'endettement net sur les capitaux propres *geering* façon covenant doit être inférieur à 100 %. Nous atteignons à la fin 2012 un taux de 56 %.

III. Marché, stratégie et objectifs

Pascal LEROY

[Page 27]

Je reprendrai la parole pour cette troisième partie.

[Page 28]

L'année 2012 a été bien remplie. Il nous faut maintenant nous tourner vers le futur. Quelle est notre conviction vis-à-vis des éléments structurants du marché ? Nous pouvons les résumer sous trois grands thèmes.

Le premier porte sur les avancées technologiques. Il renvoie à la mobilité, au cloud computing ou aux réseaux sociaux, c'est-à-dire tout ce que le numérique permet de faire de nos jours. Il en découle de nouveaux usages et de nouvelles opportunités pour notre Groupe. Plus il y a d'avancées technologiques, plus nombreuses sont les activités qui nous concernent dans les entreprises.

Le deuxième thème renvoie au fait que le marché est toujours contraint. Or les entreprises cherchent d'un côté à maîtriser l'existant en optimisant les coûts, tout en dégageant suffisamment de leviers d'investissement pour continuer à être compétitifs et assurer la croissance de leur activité. Nous nous trouvons toujours dans cette problématique. Il s'agit d'optimiser le parc existant et de tirer profit des nouveaux usages, pour accroître notre compétitivité. Il s'agit de leviers de croissance fondamentaux. Ces sujets nous préoccupent, que nous les abordions sous l'angle de la rationalisation ou de l'innovation.

Le troisième élément est une conviction que nous partageons depuis un long moment. Sopra a toujours été porteur d'un message un peu différent sur le marché. A l'heure actuelle, ce message résonne fortement. Il porte sur notre capacité à assembler et associer nos métiers de conseil, de services et de progiciels pour apporter des solutions globales à nos clients. Sans revenir sur les aspects culturels d'engagement liés à ce modèle, il constitue aujourd'hui un élément différenciant du Groupe. Nous sommes aujourd'hui perçus par le marché et nos clients comme un acteur capable d'apporter une réelle transformation. Ce service a un prix et nous sommes aujourd'hui capables de le monétiser et de le valoriser.

[Page 29]

Comme je l'ai indiqué, nous avons travaillé à notre projet stratégique, Sopra 2015. Ce projet est assez clair et compréhensible. Essayons de le mettre en perspective. Faisons un peu d'archéologie et revenons quelques années en arrière. Le Groupe aura vécu trois grandes époques. La première est une période de croissance assez forte, tant en termes de chiffre d'affaires que des marges. Une seconde époque a été une période où le marché était assez peu favorable. Nous entrons alors dans une période de crise assez forte. En définitive, nous sommes tout de même parvenus à maintenir notre marge dans cette période. Aujourd'hui s'ouvre une nouvelle période de croissance. Derrière ce constat, nous avons su démontrer par notre *track record* notre capacité à produire de la croissance et à assurer un bon niveau de marges.

[Page 30]

Nous résumons notre projet stratégique d'une manière simple. Nous visons à construire un groupe européen sur l'ensemble de nos métiers (le conseil, les services en technologie et l'édition), d'une manière cohérente et indépendante. Dans ses grandes lignes, notre projet est resté le même. Nous voulons faire en sorte que notre performance économique soit l'une des meilleures du marché. Nous visons à être une référence du marché.

Apportons quelques informations chiffrées. Notre projet Sopra 2015 vise à atteindre un chiffre d'affaires compris entre 1,5 et 2 milliards d'euros. Ce niveau nous semble tout à fait atteignable, notamment du fait de la croissance de notre activité hors de France. Nous affichons aussi l'ambition de nous situer parmi les meilleurs intervenants du marché en termes de performance économique. Un taux de 10 % de marge opérationnelle apparaît comme une ambition correcte.

[Page 31]

Le projet repose sur quatre grands piliers. Le premier est la montée en valeur. Il s'agit de se montrer toujours plus proche du métier de nos clients. Dans une banque comme BNP Paribas, par exemple, le travail sur l'épargne concerne le cœur même du système bancaire et les enjeux de transformation de BNP Paribas. C'est ça, la montée en valeur : être le plus proche possible de la transformation des différents métiers. C'est vrai dans la banque, l'énergie ou le secteur public. Quand une administration se transforme, il faut se placer au cœur même des problématiques de ressources humaines. En effet, une administration repose avant tout sur des problématiques de ressources humaines. C'est sur l'ensemble de ces métiers que nous nous devons d'être l'acteur de transformation de nos clients.

L'Europe constitue le second pilier. Pour exister, il nous faut y occuper une place significative. Je pense que nous avons su démontrer notre volonté d'y accroître notre part de marché. Nous continuerons en ce sens durant les prochaines années. Un mot doit ensuite être rappelé en lien avec l'Europe : la cohérence. Cette cohérence viendra d'une culture de Groupe renforcée. Il faut que le modèle qui a fait notre succès se répande dans l'ensemble de notre géographie. C'est ainsi que doit s'entendre la construction en Europe. Elle ne doit pas se limiter à la progression des volumes. La construction culturelle est tout aussi importante.

Le troisième pilier est l'édition. Nous avons l'ambition d'augmenter notre part de chiffre d'affaires dans ce domaine, comme vous l'avez vu en 2012 avec Sopra Banking Software et notre projet d'acquisition de HR Accès. Nous y reviendrons. Nous sommes persuadés qu'il ne faut pas seulement être éditeur. Il nous faut être capables d'offrir une solution globale à nos clients. Reprenons l'exemple de BNP Paribas. Sans doute auraient-ils été peu attentifs en 2005 si nous avions proposé d'installer un progiciel au cœur même de la banque de détail. A l'heure actuelle, la mise en place de progiciels dans le domaine bancaire devient tout à fait naturelle. On le constate également dans tous les secteurs économiques. Les solutions sont au cœur même de la transformation des systèmes d'information.

Enfin, le dernier pilier concerne l'innovation et les offres. Il faut les placer dans une certaine dynamique. Il faut que les innovations comme la mobilité ou le *cloud computing* irriguent l'ensemble des produits et des services. Un effort particulier et constant est nécessaire pour innover. Nos offres doivent être aussi compétitives que possible sur le marché. Au-delà des offres, il faut aussi réfléchir à la manière de produire, il ne suffit pas de vendre, il faut aussi produire de manière compétitive. Nous devons être capables de mener un plan de transformation industrielle pour produire ces offres.

[Page 32]

Derrière ces quatre pôles stratégiques se trouve notre secteur de prédilection : le secteur bancaire, le secteur financier en particulier. Nous affichons l'ambition d'être un leader européen sur ce secteur. Ce projet ne concerne pas seulement Sopra Banking Software. Il concerne l'ensemble du Groupe Sopra, qui doit se positionner sur l'ensemble de ces plates-formes en Angleterre, en France, en Espagne ou en Italie. Notre ambition est de faire de Sopra le leader sur le secteur financier. Evidemment, Sopra Banking jouera un rôle important, mais les métiers de l'intégration et du conseil également. Il s'agit de notre premier secteur économique. Il représente 33 % du chiffre d'affaires. C'est le secteur sur lequel nous souhaitons aussi continuer d'investir fortement, pour occuper cette position de leader en Europe.

[Page 33]

J'en arrive à annoncer un projet d'acquisition. Nous l'avons présenté hier en même temps que nos chiffres. Je pense que vous l'avez compris : ce projet s'inscrit totalement dans la stratégie de renforcement des produits que nous avons évoquée. Cette acquisition concerne un univers que nous connaissons déjà, celui des ressources humaines. Nous en retirerons également un renforcement géographique, puisque HR Access est fortement présent en France mais aussi en Espagne, en Italie, en Belgique ou au Royaume-Uni. Il offre en outre une gamme de clientèles importante. En France, 50 % des sociétés du CAC 40 utilisent le produit HR Access comme produit de gestion de leurs ressources humaines. L'intérêt stratégique élevé de cette acquisition se comprend aisément. Nous avons échangé pendant plusieurs mois avec HR Access. Ces discussions ont abouti il y a quelques jours à ce projet d'acquisition. Il devrait se finaliser à la fin du mois de mars en respectant la consultation de l'ensemble des instances concernées, pour pouvoir concrétiser définitivement ce projet.

Cette société appartient à Fidelity. Nous nous sommes mis d'accord avec eux pour ne pas communiquer sur certains éléments. Si vous posez certaines questions, sachez que je ne pourrai pas y répondre.

[Page 34]

Notre projet, notre ambition et notre volonté d'être un acteur de référence seraient impossibles sans notre actionnaire de référence, Sopra GMT, en particulier Pierre Pasquier et un certain nombre de managers. Ils font complètement partie de la structure capitalistique. Ils continuent également à investir fortement dans le projet, pour en assurer son indépendance. C'est aussi l'un des éléments les plus importants, et peut-être même le plus important : la conviction des managers et des actionnaires dans notre projet. Pour information, un pacte lie les principaux actionnaires au niveau du projet.

[Page 35]

Nous en arrivons au dernier sujet : notre vision de l'année 2013. L'année 2013 restera une année de croissance, comprise entre 2 % et 5 %. Comme vous l'avez compris, le dernier trimestre d'une année est particulièrement important dans le domaine de l'édition. Les variations de croissance et de performance peuvent ainsi dépendre de l'activité de ce dernier trimestre. Le premier trimestre,

pour sa part, devrait être plus challengé, mais d'un simple point de vue technique. Le calendrier nous est en effet défavorable, car ce trimestre compte deux jours de facturation de moins que le premier trimestre 2012. Il s'agit d'un simple phénomène technique et non structurel.

Un autre élément important de l'année 2013 sera l'acquisition de HR Access.

Nous nous sommes engagés à donner des objectifs chiffrés à atteindre en fin d'année après la publication des chiffres du premier semestre.

Nous sommes aujourd'hui capables de conserver une approche similaire en 2013 à celle de 2012 en ce qui concerne l'endettement. Nous faisons en sorte de maintenir notre tendance au désendettement, comme François Lefebvre l'a indiqué. A l'heure actuelle, nous estimons notre endettement prévisionnel de la fin 2013 entre 150 et 170 millions d'euros, par rapport aux 200 millions d'euros présentés précédemment. J'en ai terminé de notre plan de marche stratégique et de notre vision de l'année 2013.

[Page 36]

Il nous reste à répondre à vos nombreuses questions. François et moi-même nous tenons à votre disposition.

QUESTIONS-REPONSES

Grégory RAMIREZ, Bryan, Garnier

Je souhaite poser deux questions. Je comprends que des contraintes liées au NDA s'appliquent concernant HR Access. Je ne m'attends donc pas à une réponse précise. En tout cas, il est possible d'atteindre par calcul un chiffre d'affaires d'environ 70 millions d'euros, en prenant les pourcentages donnés dans vos diagrammes. Qu'en est-il de la rentabilité ? Pouvez-vous nous donner une direction ? Historiquement, comment se positionne HR Access ? Ses marges pourraient-elles être améliorées ? Quel est son potentiel de marge par rapport à ce que vous avez publié sur Sopra Banking Software ? C'est ma première question. J'en poserai ensuite une seconde.

Pascal LEROY

Nous ne commenterons pas de chiffres précis. Cette partie est en black-out. Nous nous basons aujourd'hui sur une consolidation d'une centaine de millions d'euros, entre les activités internes DSRH et les activités de HR Access. Nous avons ensuite la conviction que les marges peuvent s'améliorer. La tendance dans laquelle nous voulons placer le métier de l'édition est celle de Sopra Banking, c'est-à-dire une rentabilité de 15 % ou plus. Tel est notre projet dans cette acquisition. Nous souhaitons saisir ce potentiel de rentabilité, dans un horizon que nous avons encore un peu de mal à préciser. Je pense réellement que nous pouvons l'atteindre. Le marché des ressources humaines reste un marché en croissance. Des chiffres récemment publiés annoncent ainsi une croissance comprise entre 4 % et 5 % du conseil en Europe, sur les cinq à six prochaines années. C'est en outre un marché nécessaire. Les gens sont payés tous les mois et il faut que le système marche. Ce marché se développe aussi sur des add-ons. De quoi s'agit-il ? Ce sont des outils servant à gérer la formation, le recrutement ou le management des carrières des personnes. Ces zones sont donc des zones de développement d'activité, dans un marché en croissance. Conformément à notre plan stratégique, il s'agira d'atteindre les niveaux de marge d'un éditeur.

Grégory RAMIREZ, Bryan, Garnier

Ma seconde question porte sur les leviers sur les marges en 2013, hors HR Access. Je crois que la petite baisse de marge que vous avez observée en France était due à de l'avant-vente et à d'autres éléments. Peut-on s'attendre à un redressement en 2013 ? Cette baisse va-t-elle devenir récurrente ? A l'international, vous avez connu une amélioration assez spectaculaire de vos marges au Royaume-Uni. Cette progression vous a permis de voir progresser vos marges internationales. En 2013, quel est le type de levier que vous anticipez, sachant que vous avez déjà enregistré une belle progression ?

Pascal LEROY

Le conseil n'a pas connu un bon niveau de rentabilité en 2012. Nous nous attendons donc à une amélioration de l'activité de conseil en 2013. S'agissant des activités d'intégration, nous resterons en position d'investissement fort. Pour l'heure, nous continuons à gagner des parts de marché, notamment du fait du gain de contrats de plusieurs dizaines de millions d'euros. Ces gains nécessitent en effet des investissements lourds. Nous continuerons à engager des investissements de ce genre. La progression de la rentabilité n'est pas un problème de *delivery*, mais de maintien de nos investissements.

Nous souhaitons par ailleurs maintenir notre niveau de marge dans l'édition, qu'il s'agisse de Sopra Banking, de DSRH ou de l'immobilier. J'anticipe pour 2013 un niveau de marge comparable au niveau que nous avons connu jusqu'à présent. C'est dans cette trajectoire que nous nous inscrivons aujourd'hui.

Cyril CHARLOT, Sycomore Asset Management

Je souhaite revenir sur la *guidance* d'endettement net de 150 à 170 millions d'euros. S'entend-elle avant le paiement de HR Access ?

Pascal LEROY

Ca comprend le paiement de HR Access.

Dove LEVY, CM-CIC Securities

J'ai le sentiment que les marges de HR Access sont faibles, même si vous ne souhaitez pas les communiquer. Pouvez-vous simplement nous indiquer si elles sont positives ou négatives ?

Pascal LEROY

J'ai indiqué que je n'allais pas faire de commentaires sur les chiffres. Je n'en ferai pas.

Dove LEVY, CM-CIC Securities

Sans répondre sur les chiffres, sont-elles positives ? Pouvez-vous répondre par oui ou non ?

Pascal LEROY

Je peux vous donner une réponse en anglais : *no comment*.

Dove LEVY, CM-CIC Securities

Pouvez-vous revenir sur le domaine du conseil ? Cette activité souffre manifestement depuis un certain nombre d'années. Pouvez-vous revenir sur les restructurations engagées en 2012 ? Commencez-vous qu'elles commenceront à porter leurs fruits dès le premier semestre ? Faut-il plutôt attendre le second semestre ?

Pascal LEROY

Sans refaire tout l'historique, je rappellerai ce que nous avons fait dans le domaine du conseil. Il se trouvait plusieurs marques dédiées au conseil au sein de Sopra. Nous avons décidé il y a deux ans de les regrouper sous la marque unique Sopra Consulting.

Nous avons en outre décidé de donner au métier du conseil les priorités du Groupe. Nous nous sommes donc focalisés sur certains grands clients. Nous avons en outre fait en sorte que le conseil contribue à la montée en valeur du Groupe. Il s'agissait de faire en sorte que les métiers du conseil, de l'intégration et de l'édition (en particulier dans le secteur bancaire), puissent s'aligner sur les grands enjeux du client.

Ce fut tout l'enjeu de la transformation du conseil. Il s'agissait de le structurer autour de nos priorités sectorielles. Nous avons ensuite conservé en transverse les *practices* liées à nos métiers d'activité. Qu'est-ce que cela signifie ? Cela signifiait de se positionner comme acteur de référence dans le domaine de l'excellence technologique ou dans le domaine de la relation clients. Il a été souligné qu'aucun grand projet de transformation n'était possible sans management de l'évolution des ressources humaines d'une entreprise, autrement dit sans conduite du changement.

Nous avons donc restructuré nos activités de conseil, suivant nos priorités sectorielles et en gardant trois grandes *practices* transverses, structurées sur ces métiers. J'ai la conviction que le métier du conseil vit une révolution considérable. C'est un métier qui est aujourd'hui en recherche de son nouveau business model. En ce moment même, il est probable que les grands cabinets généralistes s'interrogent sur leur positionnement stratégique. Il en va de même pour les cabinets de taille intermédiaire.

Je pense donc que la crise du métier du conseil existe partout. Nous l'avons vécue au même titre que d'autres intervenants. J'ai la conviction que le travail conduit permettra de réaliser notre projet Sopra 2015. Pour monter en valeur, il nous faut bien évidemment détenir des activités de conseil solides et de haut niveau.

L'activité 2013 du conseil sera en croissance, après une année 2012 insatisfaisante. Notre activité a même été légèrement déficitaire en 2012. En 2013, elle renouera avec la croissance. Même si elle n'est pas au niveau de performance que nous souhaitons atteindre, elle connaîtra en 2013 une nette amélioration de sa rentabilité.

Dove LEVY, CM-CIC Securities

Ce sera le cas dès le premier semestre ?

Pascal LEROY

Oui.

Dove LEVY, CM-CIC Securities

Peut-on revenir sur la croissance ? Vous avez donné une *guidance* en termes de croissance et de marges. Je n'oserai donc pas poser de question sur votre potentiel de marges pour 2013.

Pouvez-vous en revanche revenir sur le taux de 2 à 5 % que vous avez avancé comme *guidance* sur la croissance organique ? Faut-il anticiper une croissance un peu plus importante en France, en Europe ou chez Sopra Banking Software ?

Pascal LEROY

Cette croissance sera très équitable. La zone France, la zone Europe et la zone Sopra Banking Software connaîtront à 1 % près les mêmes niveaux de croissance. Ces prévisions restent toutes

relatives. Des prévisions de croissance à l'horizon de décembre 2013 restent difficiles à produire pour un éditeur, Axway par exemple. En tout cas, notre prévision actuelle repose sur une croissance de la France, de l'Europe et de Sopra Banking Software, aux mêmes niveaux.

Dove LEVY, CM-CIC Securities

J'ai une dernière question à vous poser, à vous ou à M. le Président, que nous n'avons pas encore entendu. Avez-vous d'autres acquisitions prévues ? Concerneraient-elles l'édition ou d'autres domaines ?

Pascal LEROY

Il nous faut déjà aller au bout de l'acquisition de HR Access. Nous avons jusqu'au mois de mars pour la finaliser.

Je ne peux pas vous démentir que le marché reste très actif. Nous resterons à l'écoute. Je n'ai pas d'informations complémentaires à avancer. Nous resterons un acteur actif, dans les axes stratégiques que j'ai présentés. Comme vous l'avez compris, nous nous intéressons à certains produits, dans la géographie européenne, pour atteindre une montée en valeur. C'est dans cet ensemble que nous continuerons à agir.

Dove LEVY, CM-CIC Securities

Merci.

Derric MARCON, Société Générale

J'ai trois questions à vous poser. Les deux premières sont faciles et portent sur des chiffres. Quel impact du CICE avez-vous retenu pour 2013 dans vos *guidances* ? Ensuite, quelle est la contribution de l'immobilier et des ressources humaines à la croissance organique française du quatrième trimestre ? Je poserai ma dernière question ensuite.

Pascal LEROY

Comme nous n'avons pas donné de direction s'agissant du résultat, vous pouvez considérer que l'impact du CICE en fait partie ou non.

Derric MARCON, Société Générale

Je poserai la question autrement. A combien l'estimez-vous ?

Pascal LEROY

Il faudra attendre que les décrets d'application soient publiés pour connaître l'impact réel. Au niveau de Sopra, on peut estimer qu'il atteindra 6 à 8 millions d'euros en 2013, et un peu plus en 2014. En effet, le taux augmentera sur l'année 2014. Nous ne connaissons pas encore le traitement exact de ce montant. Je tiens à rester extrêmement prudent sur la manière dont ces dispositions s'appliqueront et sur le traitement de ce montant.

Derric MARCON, Société Générale

Qu'en est-il de la croissance organique de la France au quatrième trimestre, sur les activités de l'immobilier et des ressources humaines ?

Pascal LEROY

J'ai du mal à vous répondre ainsi, directement. L'immobilier a connu une croissance correcte, je pense. Ces deux parties de l'édition ont de toute façon été en croissance en 2012. J'ai toutefois du

mal à les situer au quatrième trimestre. Le dernier trimestre a été globalement bon. Nous pourrions vous communiquer les chiffres ultérieurement.

Derric MARCON, Société Générale

J'ai du mal à comprendre la stratégie implicite de l'acquisition de HR Access. HR Access inclut en effet une activité de software, mais aussi de BPO, qui ne se porte pas forcément très bien. Comment abordez-vous cette acquisition ? Allez-vous faire un *carve out* avant l'acquisition ? Fidelity vous verse-t-il du cash pour procéder à la restructuration ou bien allez-vous vous en charger ? Pouvez-vous nous expliquer la logique, sachant que le BPO ne me semble pas appartenir à la culture de Sopra.

Pascal LEROY

Il y a différents éléments dans votre question. Nous avons aujourd'hui deux activités de ressources humaines. Nous vendons des logiciels et nous faisons de l'outsourcing : nous facturons des prestations au bulletin de paie. On retrouve aussi ces deux activités chez HR Access.

A l'heure actuelle, Sopra publie environ 100 000 bulletins de paie chaque mois, pour 200 000 chez HR Access. Au total, nous en publierons donc entre 300 000 et 400 000. Nous maîtrisons cette activité et cette activité nous intéresse, de la même manière que l'activité de vente de licences, de services et d'intégration de progiciels nous intéresse.

J'évoquerai le BPO, que je n'ai pas abordé. Quand vous émettez une facturation au bulletin de paie, il s'agit d'exercer à la place du client, sans aller pour autant jusqu'à reprendre le personnel du client. Nous nous interrogeons à ce niveau. Je ne saurais pas répondre à votre question. Nous aurons probablement à faire évoluer le business model. Nous aurons sans doute l'occasion d'en reparler. C'est une question que nous nous posons : jusqu'où aller vers ces activités d'outsourcing ?

Quant au point intermédiaire que vous avez évoqué au sujet des chiffres, au milieu de votre question, je ne ferai pas davantage de commentaires.

Derric MARCON, Société Générale

J'ai une dernière question pour bien comprendre l'activité de facturation des bulletins de paie ou de BPO de la paie. Où est localisée la plate-forme informatique de HR Access ? En France ?

Pascal LEROY

Non. Leur hébergeur, Colt, est situé en Angleterre. Sur ce point, ils fonctionnent comme nous. Nous faisons appel à un hébergeur pour nos activités. Ce ne sont pas des activités assurées avec les ressources informatiques de la société. Un contrat de services a été signé. HR Access a signé un contrat de services avec Colt. De la même manière, Sopra a signé un contrat de service avec Sigma, qui est notre prestataire dans le domaine.

De la salle

Je ne cherche pas à comprendre le prix d'acquisition de HR Access. Il doit de toute façon ne pas être très élevé. Qu'en est-il du dividende ? Le dividende de 2013 doit-il atteindre le même niveau que celui de 2012 ?

Pascal LEROY

Nous avons publié une information à ce sujet. Sopra a distribué un dividende de 1,7 euro au titre de l'année 2012, sous réserve que l'Assemblée générale le valide. Le ratio reste le même entre le résultat net 2011 et le résultat net 2012.

Laurent DAURE, Kepler

Je souhaite revenir sur trois points. Vous ne communiquez pas beaucoup de chiffres, mais je souhaiterais connaître le mécanisme de remontée des marges sur HR Access. Quelles sont vos éventuelles synergies de coûts entre votre activité actuelle et cette acquisition, sachant qu'il faudrait *a priori* reprendre une quinzaine de points de marge. Quel est votre sentiment sur ce que vous allez faire ?

Je souhaite ensuite évoquer la France. Les marges actuelles sont de 8,5 %. Je comprends que l'activité du conseil ne soit pas au niveau ou que des *bidding costs* s'appliquent. Néanmoins, à combien estimez-vous votre potentiel sur les marges en France, à moyen terme ? Peut-on viser des marges proches de 10 % ? Un taux de 8,5 % ou 9 % est-il désormais le standard de Sopra ?

Enfin, les *bookings* ont été bons au quatrième trimestre. Pouvez-vous nous apporter davantage de détails, notamment la visibilité qu'ils vous apportent sur la croissance de la France en 2013 ?

Pascal LEROY

Je commencerai par la fin. Le *booking* a effectivement été bon au dernier trimestre 2012. Je citerai simplement un ou deux exemples. Le Ministère de la Défense nous a choisis pour ré-architecturer son système de commandement. Le Ministère de la Défense était structuré en une armée de terre, une armée de l'air et la marine. Leur système de commandement était donc assez complexe. Une projection pour une intervention, par exemple au Mali, nécessitait de gérer des avions, des fantassins et des bateaux. Nous avons gagné ce projet d'une valeur de plusieurs dizaines de millions d'euros. Il porte sur huit ans et vise à ré-architecturer et piloter la transformation du Ministère de la Défense. Voilà un exemple d'opération très importante.

S'agissant des marges, il faut traiter à part la marge du Groupe. Elle a atteint 9 % en 2012 et nous lui avons donné une ambition de long terme. Cette marge est constituée de différents métiers, l'édition, le conseil et l'intégration, dans des géographies différentes. La situation espagnole est par exemple assez complexe en comparaison avec la situation française ou au Royaume-Uni. C'est en définitive une résultante de cet ensemble, qui doit être analysé avec précision. Il n'est pas possible d'avancer simplement que la situation en Espagne est comparable à la situation au Royaume-Uni.

Je pense ensuite que notre performance sur les métiers d'intégration est parmi les meilleures en France. Il est donc assez probable que nos principales marges de croissance ne se trouvent pas à cet endroit. Il existe d'autres zones possibles d'amélioration de nos niveaux de marge. Ces quelques éléments répondent sans doute à votre question sur ce point.

Revenons sur les synergies avec HR Access. C'est sur ce point que portait votre première question. Il faut étudier le positionnement par segment de marché. HR Access intervient actuellement dans des entreprises de taille importante. Ces entreprises sont les entreprises du CAC 40 en France, ou Santander, BBVA ou Banco Popular en Espagne. De son côté, Pléiade, qui est le produit de Sopra, intervient plutôt sur les niveaux intermédiaires ou inférieurs. Il apparaîtra donc un renforcement de l'offre globale. Des synergies apparaîtront ensuite assez facilement au niveau des G&A, ce qui est assez naturel dans ce type d'opérations. Je suis donc assez confiant pour que cette activité revienne à des niveaux de marge standards.

Laurent DAURE, Kepler

Historiquement, HR Access a-t-elle connu des marges élevées ?

Pascal LEROY

Oui.

Laurent DAURE, Kepler

Le problème est-il un problème récent ?

Pascal LEROY

C'est plus compliqué que cela. Je ne referai pas tout l'historique de HR Access, qui a connu plusieurs propriétaires (CGI, IBF puis Fidelity). Des stratégies différentes ont été appliquées par ces différents acteurs. Néanmoins, comme vous l'avez évoqué, HR Access a toujours entretenu une culture de rentabilité. Le succès de cette acquisition est donc assez accessible.

De la salle

Pouvez-vous m'expliquer les variations assez surprenantes des marges dans les pays européens, notamment au Royaume-Uni, en Italie et au Benelux. Je note en effet des variations inverses par rapport à la progression ou la décroissance du chiffre d'affaires. Quelles sont les perspectives pour 2013 ?

Pascal LEROY

Les chiffres qui vous sont présentés pour le Royaume-Uni sont issus de deux acquisitions, les activités historiques de Sopra d'un côté, Business & Decision et Tieto de l'autre. Tieto est une entreprise du domaine de l'édition. Cette activité intégrera Sopra Banking en 2013. Cette intégration fera probablement décroître légèrement le niveau de rentabilité visuel de l'Angleterre. Le niveau de marge restera néanmoins correct. Les activités Business & Decision sont en effet en forte croissance. L'Angleterre connaîtra donc au global une progression de rentabilité.

Nous avons connu une amélioration de notre rentabilité entre 2011 et 2012 en Belgique.

Nous nous trouvons en légère baisse de rentabilité en Italie. Il faut néanmoins garder à l'esprit que les chiffres sont faibles. En tout cas, des investissements importants ont été effectués. Un projet est par ailleurs un peu délicat. Il est en cours de résolution mais il a pesé sur les marges.

De la salle

Je constate que la marge au Benelux a atteint 2,7 % contre 18,6 % en 2011. Qu'en est-il ?

Pascal LEROY

C'est dû à une inversion des chiffres. Je comprends votre interrogation. Le tableau est incorrect. Le taux de 18,6 % concerne la Suisse. Nous y gagnons un peu plus d'argent qu'en Belgique. Il faut inverser les deux chiffres, excusez-nous.

Richard BONO, Natixis

Quelles sont vos ambitions dans le software ? Je constate que vous avez effectué un spin-off avec Axway, qui ne correspondait pas à vos activités *core business*. Vous développez maintenant des softwares en interne. Cette activité a pour objectif de représenter 35 % de votre chiffre d'affaires d'ici à 2015. Votre ambition à l'horizon 2015 est-elle de vendre cette activité, comme avec Axway ?

Pascal LEROY

Nous voulons réussir. Nous voulons avant tout atteindre un pourcentage significatif de notre activité dans le domaine de l'édition. A la différence d'Axway, nous sommes dans le domaine des métiers. Ainsi, un progiciel bancaire concerne le cœur des métiers de la banque. Une intervention dans le domaine des ressources humaines s'inscrit dans les métiers des ressources humaines, et ainsi de suite.

S'agissant des activités d'Axway, il s'agit de produits technologiques, davantage que de produits métiers.

Les produits métiers sont au cœur même du positionnement du Groupe. Nous avons indiqué que nous voulions faire de Sopra un leader européen dans le secteur financier. Evidemment, les solutions métiers sont au cœur de ce projet. Nous ne nous inscrivons pas dans une stratégie d'éloignement. Nous visons à accroître la cohérence et le renforcement global. A la visibilité d'aujourd'hui, notre projet tend à construire un ensemble cohérent, enrichi et renforcé au niveau synergique.

Je vous remercie beaucoup pour votre attention et vos questions. Je vous invite à poursuivre nos échanges lors du cocktail.