

PRÉSENTATION DES RÉSULTATS ANNUELS 2017

Paris, 19 février 2018

AVERTISSEMENT

Cette présentation contient des informations de nature prévisionnelle auxquelles sont associés des risques et des incertitudes concernant la croissance et les résultats financiers du Groupe dans le futur. Le Groupe rappelle que les signatures des contrats de licence, qui représentent souvent des investissements pour les clients, sont plus importantes au deuxième semestre et de ce fait, peuvent provoquer des effets plus ou moins favorables sur la performance de fin d'année. La suite des événements ou les résultats réels peuvent différer de ceux qui sont décrits dans le présent document en raison d'un certain nombre de risques et d'incertitudes. Des informations plus détaillées sur les risques potentiels pouvant affecter les résultats financiers du Groupe sont disponibles dans le Document de référence 2016 déposé auprès de l'Autorité des Marchés Financiers le 13 avril 2017 (notamment aux pages 37 et suivantes). Sopra Steria ne prend aucun engagement s'agissant de la mise à jour de l'information de nature prévisionnelle contenue dans ce document au-delà de ce qui est prescrit par la réglementation en vigueur. La distribution du présent document dans certains pays peut être soumise aux lois et règlements en vigueur. Les personnes physiquement présentes dans ces pays et dans lesquels ce document est diffusé, publié ou distribué devraient s'informer de telles restrictions et s'y conformer.





AGENDA

- 1** 2017, première étape réussie dans la construction du modèle
- 2** Situation opérationnelle 2017
- 3** Résultats financiers 2017
- 4** Perspectives & objectifs
- 5** Séance de questions / réponses
- 6** Annexes





2017, PREMIÈRE ÉTAPE RÉUSSIE DANS LA CONSTRUCTION DU MODÈLE



Vincent PARIS – Directeur Général





FAITS MARQUANTS



Atteinte des objectifs à 3 ans fixés post-fusion en 2015



Dynamique de croissance organique bien établie



Succès du redressement de l'Allemagne et de la gestion d'infrastructure en France



Plan de repositionnement lancé au Royaume-Uni



Montée en valeur amorcée (Conseil & Software)



Evolution vers un modèle *Software House* pour Sopra Banking Software

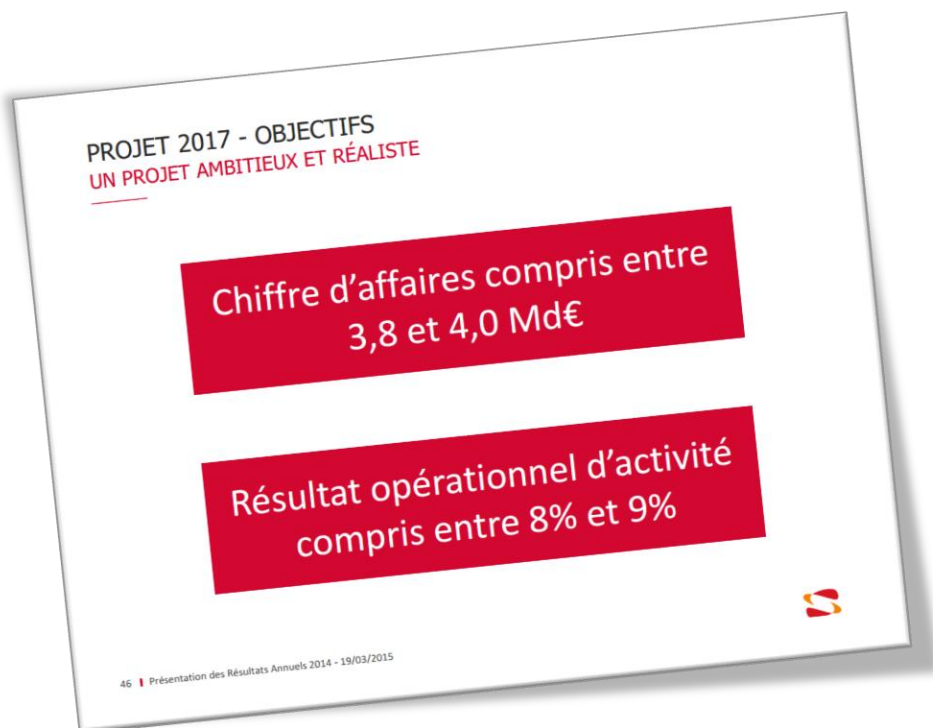


Transformation du Groupe engagée



ATTEINTE DES OBJECTIFS À 3 ANS FIXÉS EN 2015

OBJECTIFS ANNONCÉS POST-FUSION EN MARS 2015



Chiffre d'affaires 2017
3 845 M€



Résultat opérationnel
d'activité 2017 de **8,6 %**

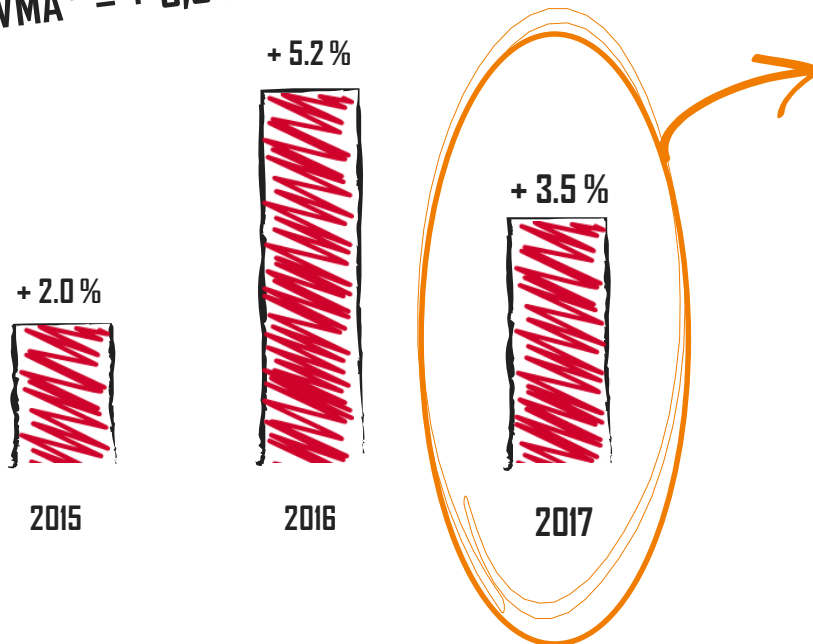


UNE DYNAMIQUE DE CROISSANCE ORGANIQUE BIEN ÉTABLIE

TAUX DE VARIATION MOYEN ANNUEL* ENTRE FIN 2014 ET FIN 2017 : +3,6 %

Croissance organique sur la période 2015-2017

TVMA* = + 3,6 %



+ 3,5 % de croissance organique en 2017

→ + 4,2 % de croissance organique hors SSCL

- + 3,3 % pour les activités de Services
- + 8,8 % pour les activités de Software

* TVMA = Taux de variation moyen annuel

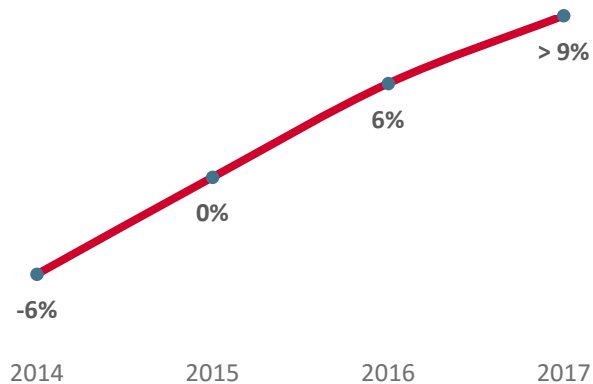


SUCCÈS DU REDRESSEMENT POUR L'ALLEMAGNE ET I2S

NETTE CONTRIBUTION AU RÉSULTAT DU GROUPE EN 2017

Allemagne

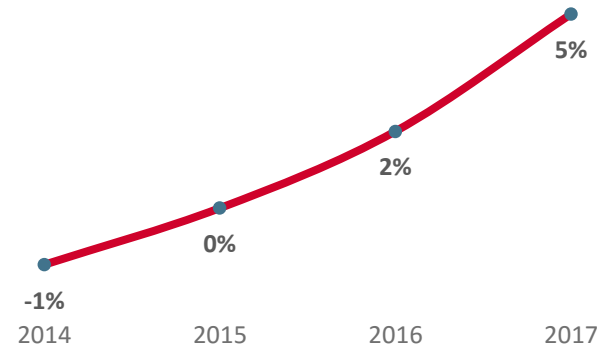
Résultat opérationnel d'activité / CA



- Contribution au résultat opérationnel d'activité Groupe de plus de 25 M€ en 2017
- Chiffre d'affaires en croissance soutenue depuis 2016

Infrastructure & Security Services (I2S)

Résultat opérationnel d'activité / CA



- Contribution au résultat opérationnel d'activité Groupe de plus de 10 M€ en 2017
- Chiffre d'affaires stabilisé en 2017



UN PLAN SPÉCIFIQUE AU ROYAUME-UNI

OBJECTIFS : RETOUR À LA CROISSANCE ET À UNE MARGE NORMATIVE

Contexte

- Solide position dans le Secteur Public (accès aux décideurs, plateformes de services partagés établies)
- Qualité de production élevée
- Secteur privé à renforcer

Priorités stratégiques

- Renforcer l'engagement client
- Transformer le modèle d'affaires
Outsourcing → Digital
- Accroître la valeur des Services

Axes de transformation

- Mise en place d'une approche Grands Clients Stratégiques
- Déploiement d'une approche verticale
- Développement d'une practice Conseil puissante
- RH : Compétences, Culture, Valeurs, Carrières

Réorganisation conduite en 2017

- Service Lines → Vertical Business Units
- Nouveaux leaders : Digital, RH, Consulting, 2 Business Units

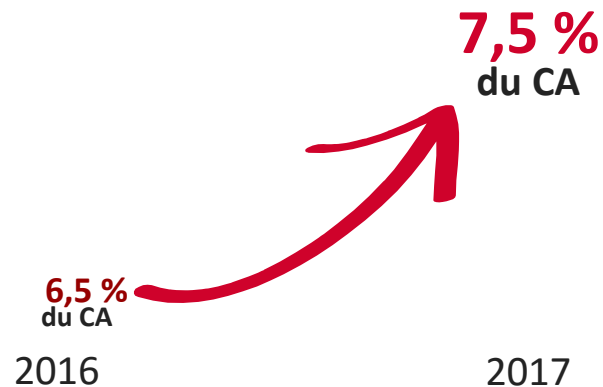


MONTÉE EN VALEUR AMORCÉE

HAUSSE DE LA PART DU CONSEIL ET DU SOFTWARE DANS LE CA GROUPE

CONSEIL

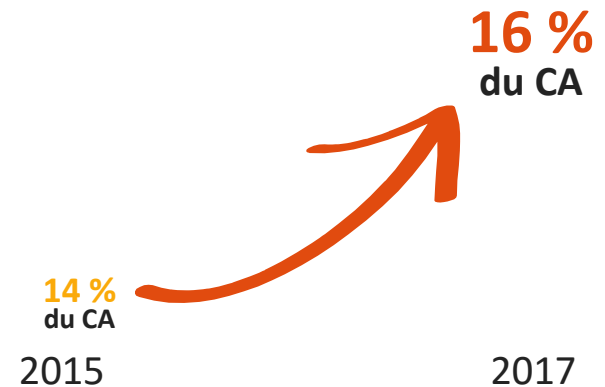
En % du chiffre d'affaires Groupe



- Renforcement en France
- Déploiement à l'international

SOLUTIONS

En % du chiffre d'affaires Groupe



- Charges de R&D 2017 stabilisées
- Charges de R&D non capitalisées à date

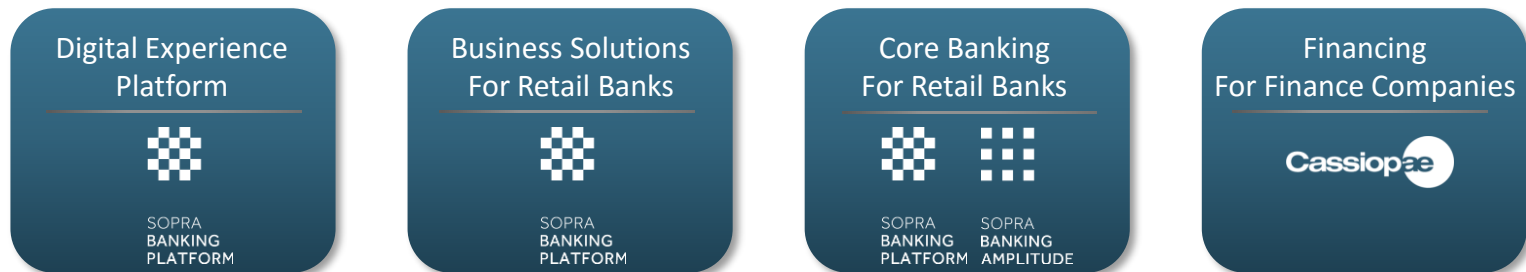


SOPRA BANKING SOFTWARE

ÉVOLUTION VERS UN MODÈLE *SOFTWARE HOUSE*

Une offre produit redessinée

2016



Une activité édition réorganisée par *business domains*

2017



TRANSFORMATION DU GROUPE ENGAGÉE

CONSTRUCTION DU MODÈLE 2020



Harmonisation des modèles d'affaires

- Internationalisation du modèle de Conseil intégré
- Déploiement de l'approche *end-to-end* dans les géographies
- Evolution vers le *SaaS*



Accélération sur le Digital dans une logique de *continuum* numérique

- Force de proposition sur les technologies disruptives (IA, RPA, Blockchain...)
- Méthodes de travail collaboratives
- Méthodes de production agiles



Transformation RH

- Compétences
- Gestion des carrières
- Employabilité





SITUATION OPÉRATIONNELLE 2017



Vincent PARIS – Directeur Général



CHIFFRES CLÉS

EXERCICE 2017

Chiffre d'affaires

3 845,4 M€

soit une croissance organique de + 3,5 %
une croissance à changes constants de + 4,6 %*

Résultat opérationnel d'activité

329,8 M€

*soit 8,6 % du chiffre d'affaires
en progression de 9,5 % par rapport au 31/12/2016*

Résultat net – Part du Groupe

171,4 M€

*soit 4,5 % du chiffre d'affaires
en progression de 14,0 % par rapport au 31/12/2016*

Flux net de trésorerie disponible

111,4 M€

*Hors cession de créances commerciales
déconsolidante de 37,0 M€*

vs. 150,0 M€ en 2016

Dette financière nette

510,1 M€

*stable par rapport à 2016
représentant 1,4X l'EBITDA*

Déficit net d'impôt des fonds de pensions UK

167,4 M€

*vs. 245,0 M€ au 31/12/2016
en diminution de 31,7 % par rapport au 31/12/2016*

** Les indicateurs alternatifs de performance sont définis en page 53 de cette présentation*



PERFORMANCE OPÉRATIONNELLE PAR PÔLE

FORTE AMÉLIORATION DE LA PERFORMANCE DE LA ZONE AUTRE EUROPE

	Chiffre d'affaires			Résultat opérationnel d'activité	
	2017 (M€)	2016 Retraité* (M€)	Croissance organique (%)	2017 (% du CA)	2016 (% du CA)
France	1 597,0	1 539,7	+ 3,7%	8,6%	8,1%
Royaume-Uni	801,7	868,2	- 7,7%	6,6%	8,0%
Autre Europe	827,6	739,0	+ 12,0%	8,1%	5,7%
Sopra Banking Software	402,2	361,8	+ 11,2%	9,7%	9,1%
Autres Solutions	216,9	207,2	+ 4,7%	15,2%	14,2%
Total	3 845,4	3 715,9	+ 3,5%	8,6%	8,0%

* Chiffre d'affaires à périmètre et taux de change 2017



FRANCE : CONSEIL & INTÉGRATION DE SYSTÈMES

CONSOLIDATION D'UNE POSITION *LEADER* SUR LE MARCHÉ FRANÇAIS

France :

Conseil & Intégration de Systèmes (C&IS)

	2017		2016	
	(M€)	(% du CA)	(M€)	(% du CA)
Chiffre d'affaires	1 396,0		1 327,4	
<i>Croissance organique (%)</i>	+ 4,2%			
Résultat opérationnel d'activité	128,0	9,2%	119,0	9,0%
Résultat opérationnel courant	114,7	8,2%	110,6	8,3%
Résultat opérationnel	108,6	7,8%	106,1	8,0%

- Croissance organique soutenue de + 4,2 %
 - Activités de Conseil +11%
- Solide taux de marge opérationnelle d'activité à 9,2 %
- Investissements sur les Ressources Humaines et les offres



FRANCE : INFRASTRUCTURE AND SECURITY SERVICES (I2S)

SUCCÈS DU REPOSITIONNEMENT

France :

Infrastructure and Security Services (I2S)

	2017		2016	
	(M€)	(% du CA)	(M€)	(% du CA)
Chiffre d'affaires	200,9		200,6	
<i>Croissance organique (%)</i>	+ 0,2%			
Résultat opérationnel d'activité	10,0	5,0%	4,4	2,2%
Résultat opérationnel courant	9,0	4,5%	3,8	1,9%
Résultat opérationnel	2,6	1,3%	- 3,4	-1,7%

- Succès du repositionnement sur des prestations à valeur ajoutée plus élevée
- Forte croissance organique (+29%) des activités de cybersécurité
- Performance opérationnelle encore améliorable



ROYAUME-UNI

PERFORMANCE DÉGRADÉE EN 2017

Royaume-Uni	2017		2016	
	(M€)	(% du CA)	(M€)	(% du CA)
Chiffre d'affaires	801,7		927,9	
<i>Croissance organique (%)</i>	- 7,7%			
Résultat opérationnel d'activité	52,8	6,6%	74,7	8,0%
Résultat opérationnel courant	40,7	5,1%	63,1	6,8%
Résultat opérationnel	36,9	4,6%	59,4	6,4%

- Croissance organique impactée par la co-entreprise SSCL ainsi que par un environnement économique incertain
- Profitabilité affectée par le retard de migration de Metropolitan Police (MPS) et une situation difficile dans le secteur privé
- Repositionnement en cours dans le secteur privé qui se poursuivra en 2018



ROYAUME-UNI – POINT DE SITUATION SSCL

UNE ANNÉE MARQUÉE PAR LE RETARD DE MIGRATION DE MPS



- SSCL en 2017
 - Chiffre d'affaires : £172m
 - Haut niveau de qualité de service et de production
 - Retard de migration important pour MPS
- Migration de MPS réalisée avec succès le 5 février 2018
 - Performance opérationnelle qui devrait s'améliorer au 2^{ème} semestre 2018
- Nouvelle stratégie du Cabinet Office pour les services partagés annoncée en janvier 2018
 - Décorrélation de la production IT et de la production de Services partagés
 - Future plateforme ERP dans le *Cloud*
 - Engagement positif en faveur de SSCL et expansion potentielle de la base clients actuelle
 - Potentiel pour le développement de nouveaux services de *back-office*
- Maintien d'un objectif de chiffre d'affaires de £200m en 2020



ROYAUME-UNI – PLAN D' ACTIONS 2018

DES INVESTISSEMENTS ET UN PLAN D'ÉCONOMIES

- Plan d'investissements pour porter la transformation
 - Recrutements
 - Commerciaux
 - Consultants
 - Formation
 - Digital
- Plan d'économies
 - Coût 2018 : 13 M€
 - Economies opérationnelles attendues en année pleine : 20 M€



AUTRE EUROPE

FORTE AMÉLIORATION DE LA PERFORMANCE OPÉRATIONNELLE

	2017		2016	
	(M€)	(% du CA)	(M€)	(% du CA)
Autre Europe				
Chiffre d'affaires	827,6		728,1	
<i>Croissance organique (%)</i>	+ 12,0%			
Résultat opérationnel d'activité	67,1	8,1%	41,8	5,7%
Résultat opérationnel courant	62,8	7,6%	39,1	5,4%
Résultat opérationnel	56,7	6,8%	31,1	4,3%

- Franc succès du redressement en Allemagne
 - 282 M€ de chiffre d'affaires
 - Croissance organique > 10%
 - Taux de marge opérationnelle d'activité > 9 %
- Croissance dynamique et amélioration de la rentabilité dans quasiment tous les pays



SOPRA BANKING SOFTWARE

VALIDATION DE L'APPROCHE PAR COMPOSANTS POUR PLATFORM

Sopra Banking Software	2017		2016	
	(M€)	(% du CA)	(M€)	(% du CA)
Chiffre d'affaires	402,2		350,9	
<i>Croissance organique (%)</i>	+ 11,2%			
Résultat opérationnel d'activité	38,9	9,7%	31,9	9,1%
Résultat opérationnel courant	28,3	7,0%	22,9	6,5%
Résultat opérationnel	24,3	6,0%	19,9	5,7%

- Forte croissance des licences et des services sur les produits Platform, Amplitude, Cassiopae et succès du lancement de la Digital eXperience Platform
 - 33 nouvelles signatures et plus de 50 mises en production
- Validation de l'approche Platform pour les banques Tier 1
 - Mise en production de l'assemblage Crédit à La Banque Postale
 - Vente de la *Lending Suite* pour l'activité entreprises du Crédit Agricole
 - Ventes croisées de composants, notamment réglementaires, sur les différents parcs
- Finalisation en 2018 des programmes Platform Tier 1



AUTRES SOLUTIONS

SOLIDE PERFORMANCE 2017

Autres Solutions	2017		2016	
	(M€)	(% du CA)	(M€)	(% du CA)
Chiffre d'affaires	216,9		206,4	
<i>Croissance organique (%)</i>	+ 4,7%			
Résultat opérationnel d'activité	33,0	15,2%	29,4	14,2%
Résultat opérationnel courant	31,3	14,4%	28,3	13,7%
Résultat opérationnel	28,9	13,3%	26,7	12,9%

- 4^{ème} trimestre dynamique pour les deux lignes de Solutions
- Gain de parts de marché pour Sopra HR Software qui gère désormais plus de 700 000 bulletins de paie (+ 120 000 en 2017)
- Digitalisation des solutions dédiées à l'immobilier : plateforme collaborative multicanal, applications mobiles, maquette numérique...





RÉSULTATS FINANCIERS 2017



Etienne DU VIGNAUX – Directeur Financier



COMPTE DE RESULTAT

EXERCICE 2017

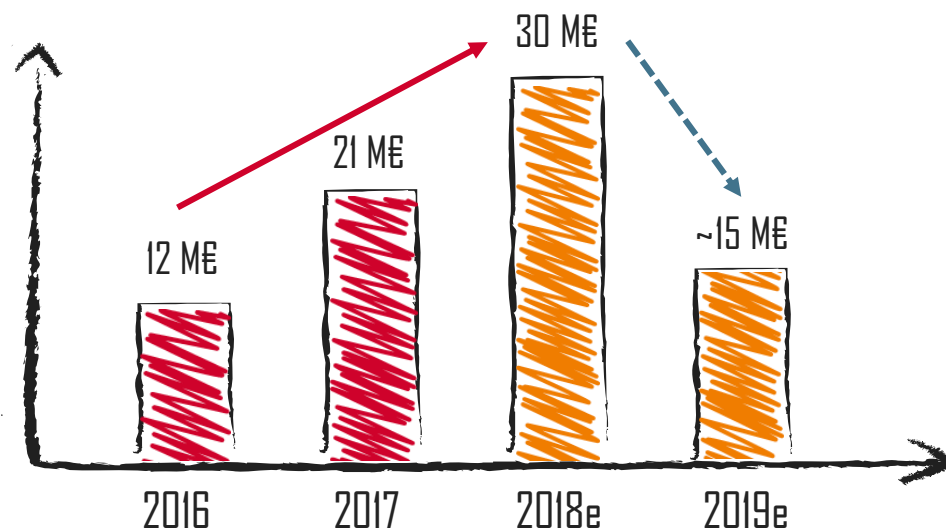
	2017 (M€)	2017 (% du CA)	2016 (M€)	2016 (% du CA)
Chiffre d'affaires	3 845,4		3 741,3	
<i>Croissance organique</i>	+ 3,5%			
Résultat opérationnel d'activité	329,8	8,6%	301,1	8,0%
Charges liées aux stock-options et assimilés	- 21,2		- 12,1	
Dotations aux amortissements sur incorporels affectés	- 21,8		- 21,1	
Résultat opérationnel courant	286,8	7,5%	267,8	7,2%
Autres produits et charges opérationnels	- 25,1		- 27,6	
Résultat opérationnel	261,7	6,8%	240,2	6,4%
Coût de l'endettement financier net	- 6,8		- 6,7	
Autres produits et charges financiers	- 9,8		- 7,6	
Charges d'impôt	- 73,5		- 80,9	
Quote-part du résultat net des sociétés mises en équivalence	1,7		10,8	
Résultat net	173,3		155,8	
<i>dont part du Groupe</i>	171,4	4,5%	150,4	4,0%
<i>dont minoritaires</i>	1,8		5,4	



CHARGES LIÉES AUX PAIEMENTS EN ACTIONS

UNE COMPOSANTE DU SUCCÈS DE LA FUSION

- Evolution de la charge IFRS 2 liée à la mise en place de plans à base d'actions et à la hausse du cours du sous-jacent
 - Plan de LTI associé à la réalisation de critères de performance mesurés annuellement sur 3 ans
 - Plan d'actionnariat salarié post-fusion « We Share » en 2016, 2017, 2018
- Pic pour la charge IFRS 2 en 2018



AUTRES PRODUITS ET CHARGES OPÉRATIONNELS

EXERCICE 2017

	2017 (M€)	2016 (M€)
Frais liés au regroupement d'entreprises	- 1,3	- 1,3
Coûts de restructuration et de réorganisation	- 23,0	- 22,9
Autres	- 0,7	- 3,5
Autres produits et charges opérationnels	- 25,1	- 27,7



IMPÔT

EXERCICE 2017

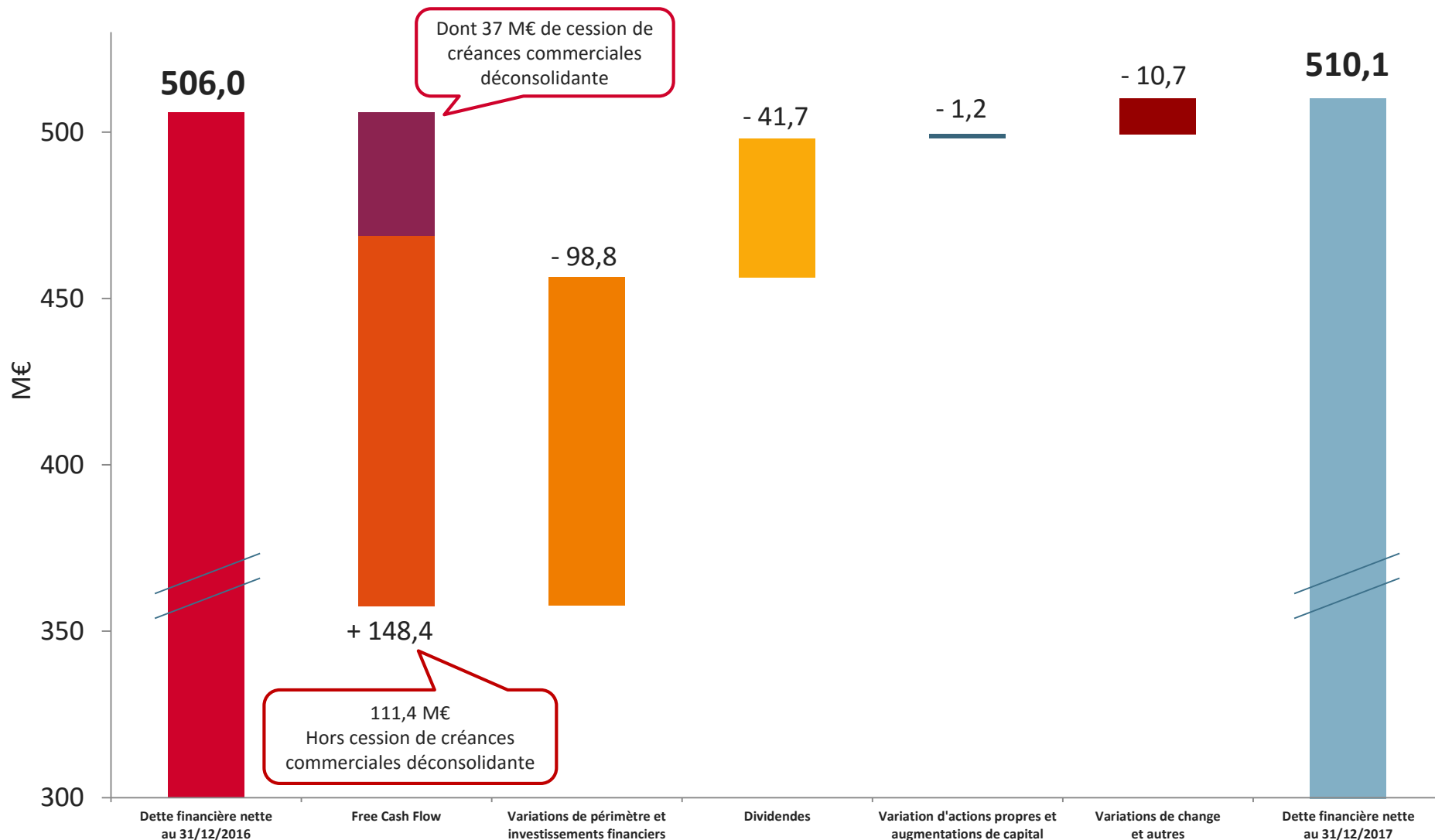
	2017 (M€)	2016 (M€)
Résultat avant impôt et quote-part des sociétés mises en équivalence	245,1	225,9
Charge d'impôt effective	73,5	80,9
Taux d'imposition effectif (%)	30,0%	35,8%

	2017 (M€)	2016 (M€)
Actifs nets d'impôts différés	98,7	128,9



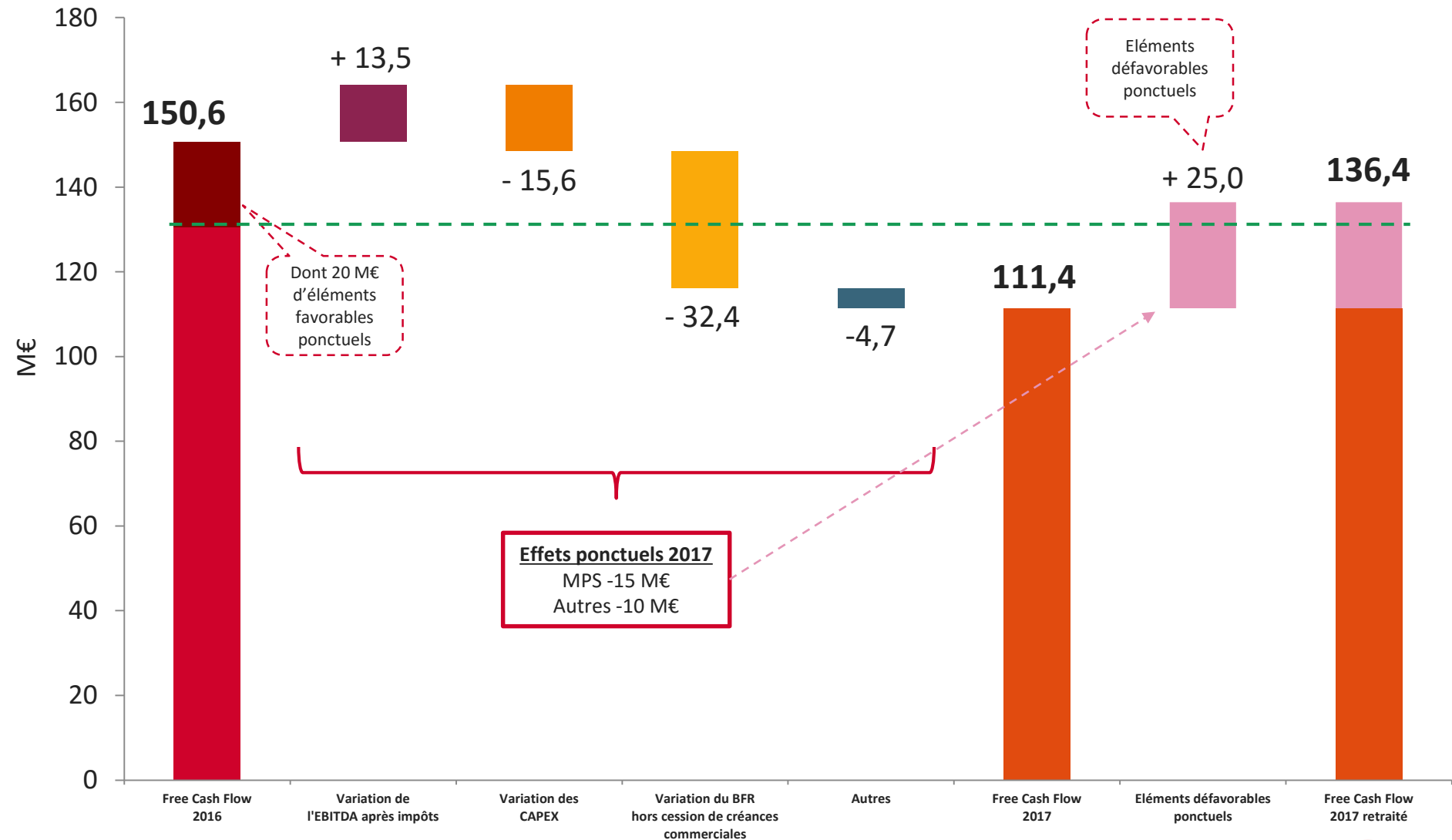
VARIATION DE L'ENDETTEMENT FINANCIER NET EN 2017

STABILITÉ PAR RAPPORT À 2016



VARIATION DÉTAILLÉE DU FREE CASH FLOW 2017 VS. 2016

PERFORMANCE COMPARABLE À CELLE DE 2016 MAIS INFÉRIEURE À L'OBJECTIF



UNE SITUATION FINANCIÈRE SAINE AU 31/12/2017

COVENANTS ET LIQUIDITÉ

**Dette financière nette
au 31/12/2017 :
510,1 M€**

**Levier d'EBITDA :
1,44 (max. 3,0x)**

**Montant disponible non tiré :
1,1 Md€
soit 61 % des autorisations ***

- Des maturités éloignées**
- Emprunt obligataire : 2019
 - Lignes bancaires : 2022
(extension possible à 2023)

	31/12/2017 Montant Utilisé (M€)	31/12/2017 Montant autorisé (M€)
Emprunt obligataire	180,0	180,0
Crédit syndiqué - Tranche A €	144,0	144,0
Crédit syndiqué - Tranche B £	64,9	64,9
Crédit renouvelable multidevises	-	900,0
Contrats de location-financement	13,2	13,2
Découverts et Autres	55,6	213,6
Total	457,6	1 515,6
Billet de trésorerie	210,6	
Impact IFRS 3 - Emprunt Obligataire	4,3	
Dette Brute	672,5	
 Trésorerie et équivalents de trésorerie	 162,4	
 Dette financière nette	 510,1	

* À encours de Billets de Trésorerie (210,6 M€ au 31 décembre 2017) et découverts constants



MÉTHODES COMPTABLES

NOUVELLES RÈGLES COMPTABLES & CHANGEMENTS DE PRÉSENTATIONS 2018

- **IFRS 15**

- Application de la nouvelle norme par Sopra Steria au 1^{er} janvier 2018
- Impact non significatif pour le Groupe
- Réduction de l'ordre de 30 M€ du chiffre d'affaires Groupe sans impact significatif sur le résultat opérationnel d'activité

- **IFRS 9**

- Application de la nouvelle norme par Sopra Steria au 1^{er} janvier 2018
- Impact non significatif pour le Groupe

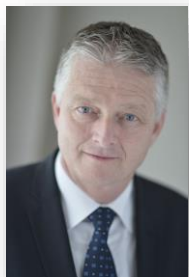
- **Information sectorielle (IFRS 8)**

- Changement de reporting interne à partir de 2018 : les activités de Cassiopae immobilier (19 M€ de chiffre d'affaires en 2017) qui étaient présentées dans l'activité Sopra Banking Software seront reclassées en 2018 dans l'activité solutions immobilière (pôle Autres Solutions)
- Pro forma présenté en annexes





PERSPECTIVES ET OBJECTIFS



Vincent PARIS – Directeur Général



UN MARCHÉ PORTEUR

- Un environnement favorable aux investissements
- Une demande tirée par la révolution digitale et les besoins d'optimisation
- Des besoins évoluant vers plus d'agilité, de rapidité et de valeur ajoutée
- Un marché évoluant vers la recherche de partenaires capables d'initier et d'accompagner la transformation



PROJET 2020

Projet Indépendant

- Actionnaire de référence garant du projet à long terme
- Actionnariat salarié significatif

Projet de Conquête

- Croissance organique
- Croissance externe ciblée
- Focalisation sur l'Europe pour les Services et ambition mondiale pour le *Software*



Projet à Valeur Ajoutée

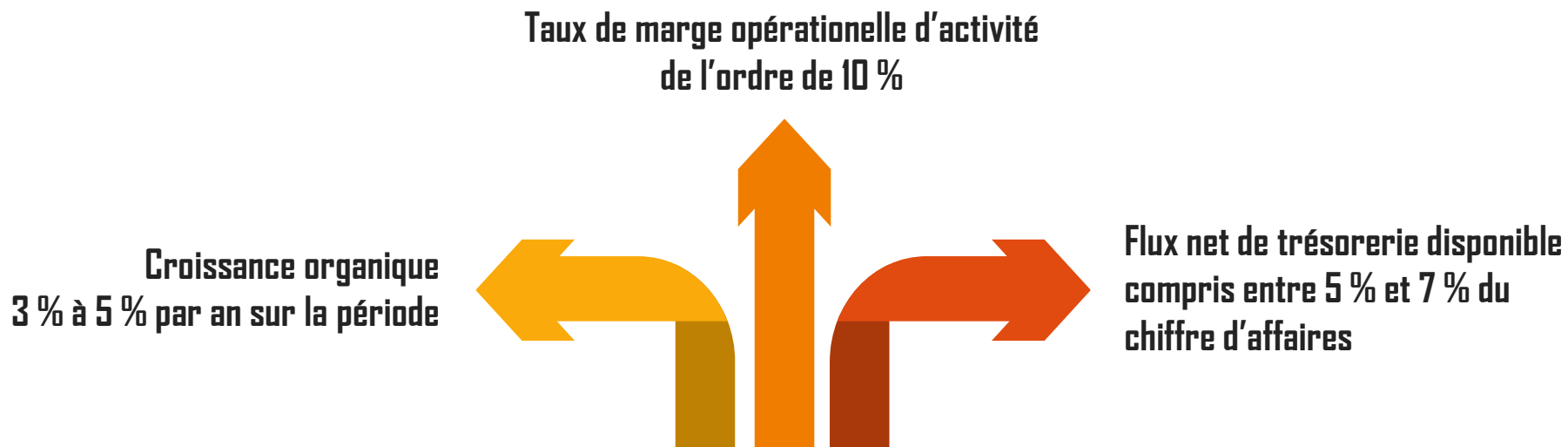
- Conseil représentant 15% du CA
- *Software* représentant 20% du CA
- Approche *End-to-end* pour les grands clients stratégiques

Projet Différent

- Proximité clients
- Approche verticale focalisée grands clients stratégiques
- Culture entrepreneuriale



AMBITION 2020



sopra  steria
2020

PRIORITÉS 2018



OBJECTIFS 2018

Croissance organique du chiffre d'affaires comprise entre 3 et 5 %

**Légère amélioration du taux de marge opérationnelle d'activité
avec une saisonnalité marquée ($S1 < S2$)**

**Flux net de trésorerie disponible > 170 M€
(> 133 M€ en intégrant la cession de créances 2017)**





QUESTIONS / RÉPONSES





ANNEXES



SOPRA STERIA AU 31/12/2017

LEADER EUROPÉEN DE LA TRANSFORMATION NUMÉRIQUE



TOP 5 des acteurs européens

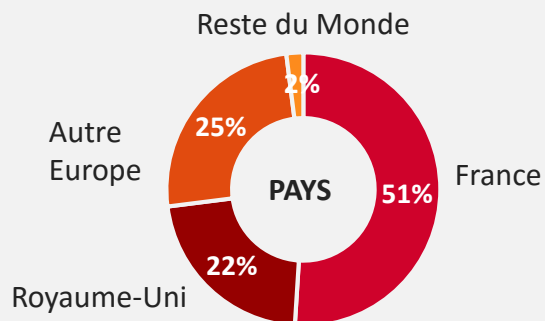
TOP 10 des acteurs œuvrant en Europe

Chiffre d'affaires 2017
de 3,8 Md€

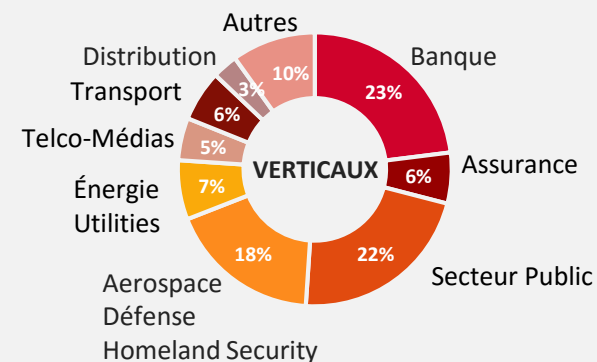
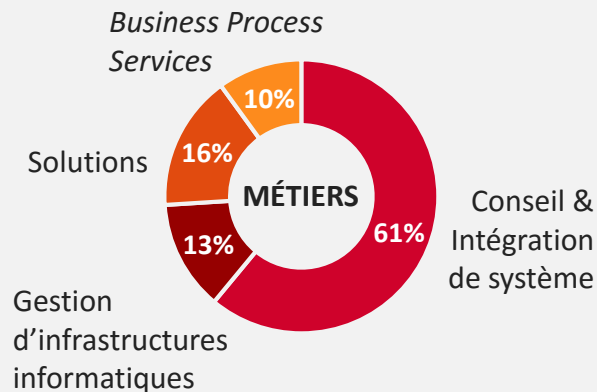
41 000 +
Collaborateurs

Présent dans
plus de 20 pays

Approche
End-to-End



Chiffre d'affaires au 31/12/2017

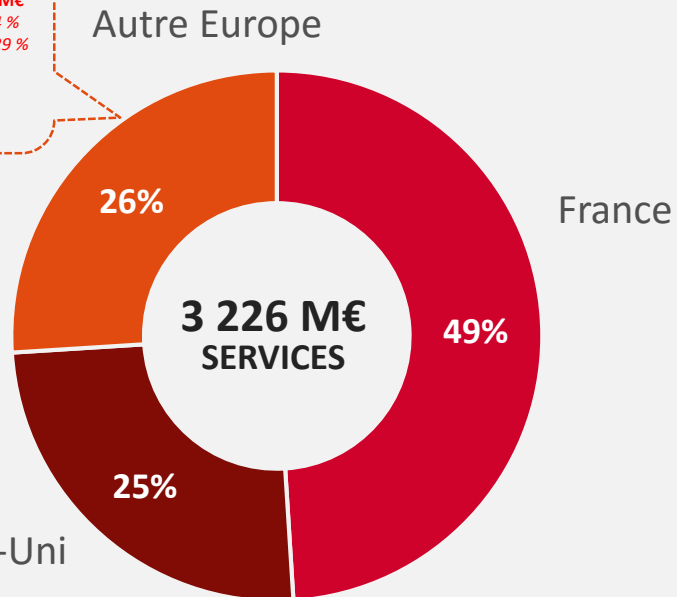


RÉPARTITION DU CHIFFRE D'AFFAIRES PAR PAYS

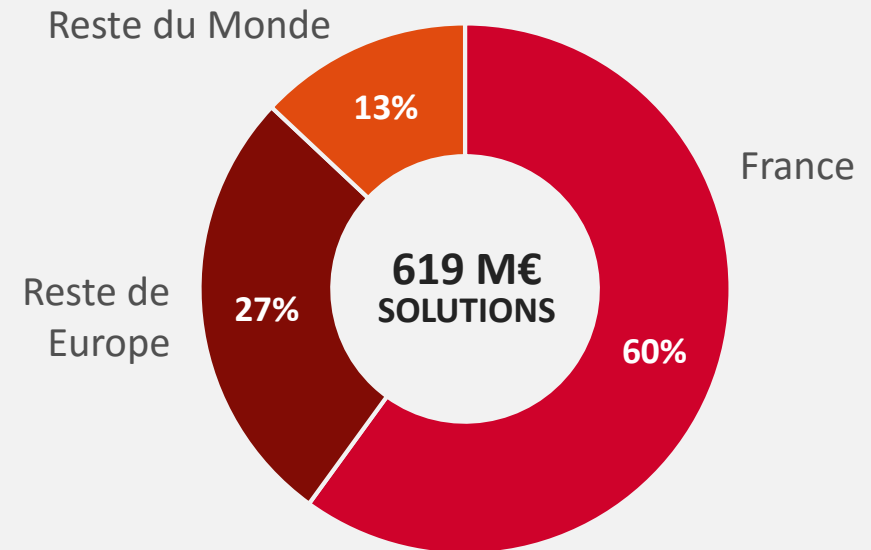
AU 31/12/2017

CHIFFRE D'AFFAIRES SERVICES AU 31/12/2017

Chiffre d'affaires 2017
Autre Europe = **828 M€**
dont Allemagne = 34 %
dont Scandinavie = 29 %
dont Espagne = 14 %
dont Belux = 9 %
dont Italie = 8 %
dont Suisse = 6 %



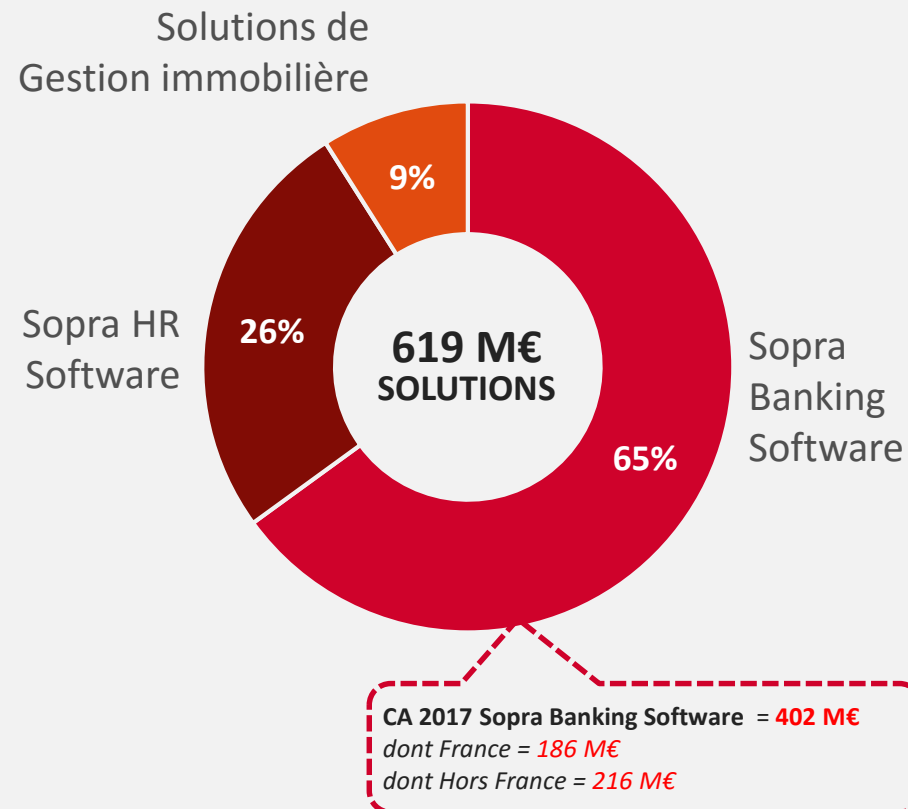
CHIFFRE D'AFFAIRES SOLUTIONS AU 31/12/2017



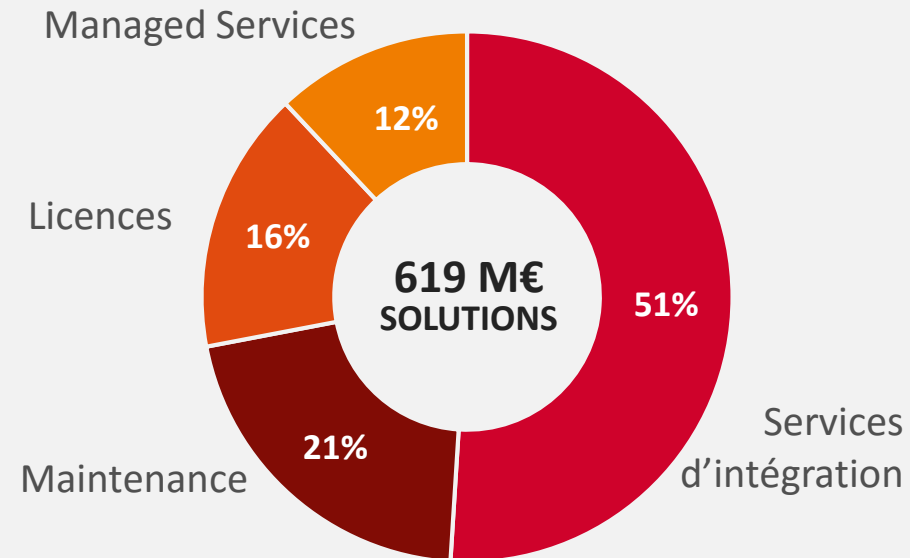
RÉPARTITION DU CHIFFRE D'AFFAIRES SOLUTIONS

AU 31/12/2017

CHIFFRE D'AFFAIRES SOLUTIONS PAR PRODUITS



CHIFFRE D'AFFAIRES SOLUTIONS PAR BUSINESS LINES



VARIATION DES TAUX DE CHANGE

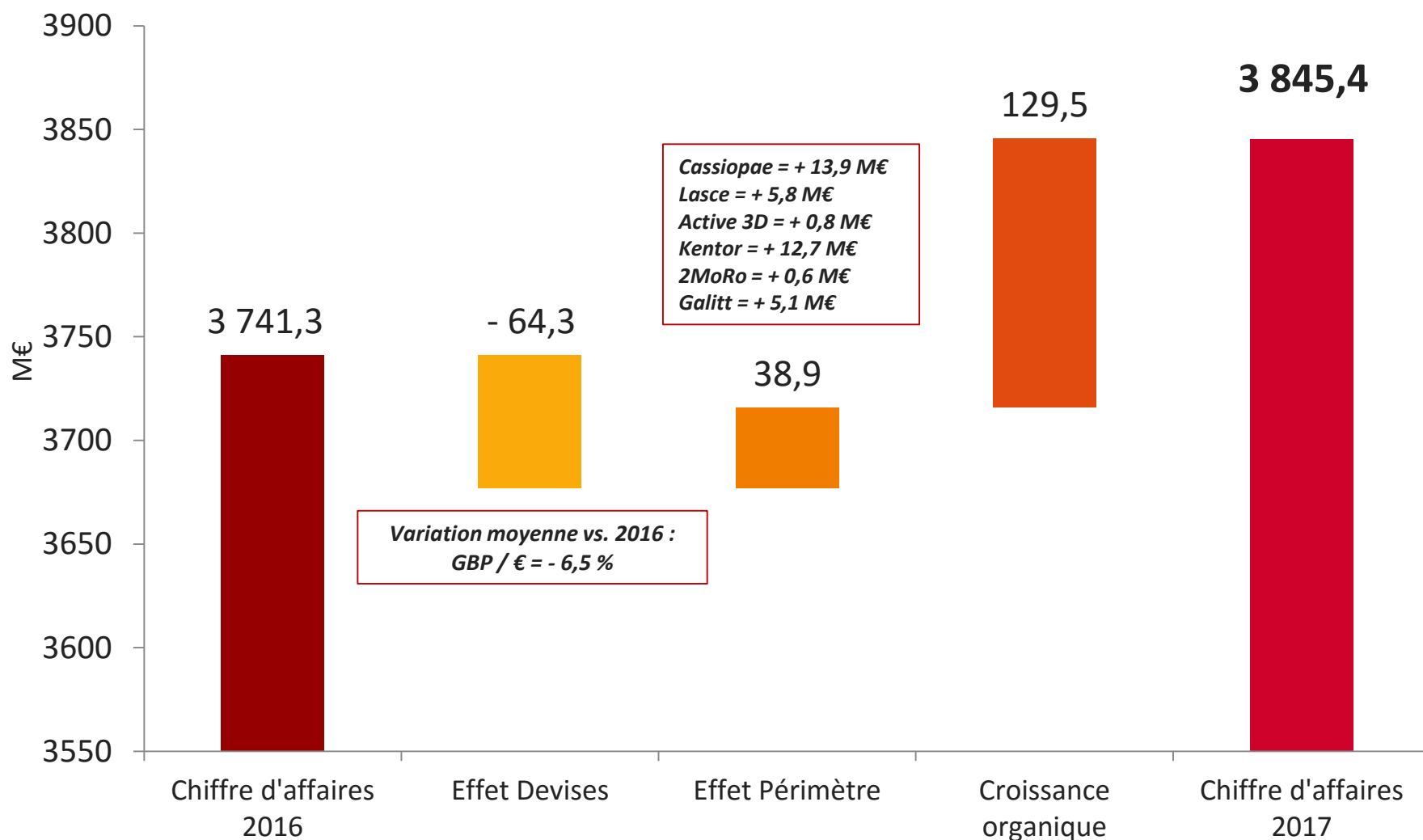
EXERCICE 2017

<i>Pour 1 € / %</i>	Variation des taux de change		
	Taux moyen 2017	Taux moyen 2016	Variation (%)
Livre Sterling	0,8767	0,8195	- 6,5%
Couronne norvégienne	9,3270	9,2906	- 0,4%
Couronne suédoise	9,6351	9,4689	- 1,7%
Couronne danoise	7,4386	7,4452	+ 0,1%
Franc suisse	1,1117	1,0902	- 1,9%



EVOLUTION DU CHIFFRE D'AFFAIRES SUR L'EXERCICE 2017

CROISSANCE A TAUX DE CHANGE CONSTANTS + 4,6 %



ÉVOLUTION DE L'INFORMATION SECTORIELLE AU 01/01/2018

RECLASSEMENT DE « CASSIOPAE IMMOBILIER » DANS AUTRES SOLUTIONS

→ Proforma de l'exercice 2017

	Sopra Banking Software				Autres Solutions			
	2017 Publié		2017 Retraité		2017 Publié		2017 Retraité	
	M€	% du CA	M€	% du CA	M€	% du CA	M€	% du CA
Chiffre d'affaires	402,2		383,5		216,9		235,6	
<i>Croissance organique (%)</i>		+ 11,2%		+ 12,0%		+ 4,7%		+ 4,0%
Résultat opérationnel d'activité	38,9	9,7%	36,7	9,6%	33,0	15,2%	35,2	15,0%
Résultat opérationnel courant	28,3	7,0%	26,6	6,9%	31,3	14,4%	33,0	14,0%
Résultat opérationnel	24,3	6,0%	22,6	5,9%	28,9	13,3%	30,5	13,0%

→ Proforma du 1^{er} semestre 2017

	Sopra Banking Software				Autres Solutions			
	S1 2017 Publié		S1 2017 Retraité		S1 2017 Publié		S1 2017 Retraité	
	M€	% du CA	M€	% du CA	M€	% du CA	M€	% du CA
Chiffre d'affaires	185,8		176,2		105,1		114,7	
<i>Croissance organique (%)</i>		+ 8,0%		+ 8,5%		+ 3,5%		+ 3,2%
Résultat opérationnel d'activité	6,3	3,4%	4,9	2,8%	11,7	11,2%	13,1	11,5%
Résultat opérationnel courant	0,3	0,1%	- 0,8	-0,5%	10,4	9,9%	11,5	10,0%
Résultat opérationnel	- 1,3	-0,7%	- 2,4	-1,3%	9,0	8,6%	10,1	8,8%



BÉNÉFICE PAR ACTION

EXERCICE 2017

	2017 (M€)	2016 (M€)
Résultat net - part du Groupe (M€)	171,4	150,4
Nombre moyen pondéré d'actions en circulation hors autocontrôle	20,21	20,04
Résultat de base par action (€)	8,48	7,50
Résultat courant de base par action (€)	9,29	8,45
Nombre d'actions potentielles théorique	20,28	20,09
Résultat dilué par action (€)	8,45	7,49
Résultat courant dilué par action (€)	9,26	8,43



ÉVOLUTION DÉTAILLÉE DE LA DETTE FINANCIÈRE NETTE

EXERCICE 2017

	2017 (M€)	2016 (M€)
Résultat opérationnel d'activité	329,8	301,1
Amortissements et Provisions (hors incorporels affectés)	19,6	42,9
EBITDA	349,4	344,0
Eléments non cash	- 1,6	- 0,9
Impôt versé	- 63,9	- 72,0
Variation du besoin en fonds de roulement opérationnel*	- 12,4	- 17,0
Coût de réorganisation et restructuration	- 29,6	- 29,6
Flux net de trésorerie généré par l'activité opérationnelle	241,9	224,5
Variation liée aux opérations d'investissement	- 62,3	- 46,7
Intérêts financiers nets	- 10,3	- 6,2
Contributions additionnelles liées aux engagements de retraite à prestations définies	- 21,0	- 21,0
Flux net de trésorerie disponible	148,4	150,6
Incidence des variations de périmètre	- 96,0	- 120,6
Investissements financiers	- 2,8	1,4
Dividendes versés	- 44,5	- 34,4
Dividendes reçus des sociétés mises en équivalence	2,8	3,1
Augmentations de capital en numéraire	0,1	2,3
Rachats et reventes d'actions propres	- 1,3	10,3
Incidence des variations de taux de change	- 10,7	12,3
Autres variations	0,0	- 0,2
Variation de l'endettement financier net	- 4,1	24,8
* dont cession de créances commerciales déconsolidante	37,0	0,0
Endettement financier net en début de période	506,0	530,8
Endettement financier net en fin de période	510,1	506,0



BILAN ÉCONOMIQUE

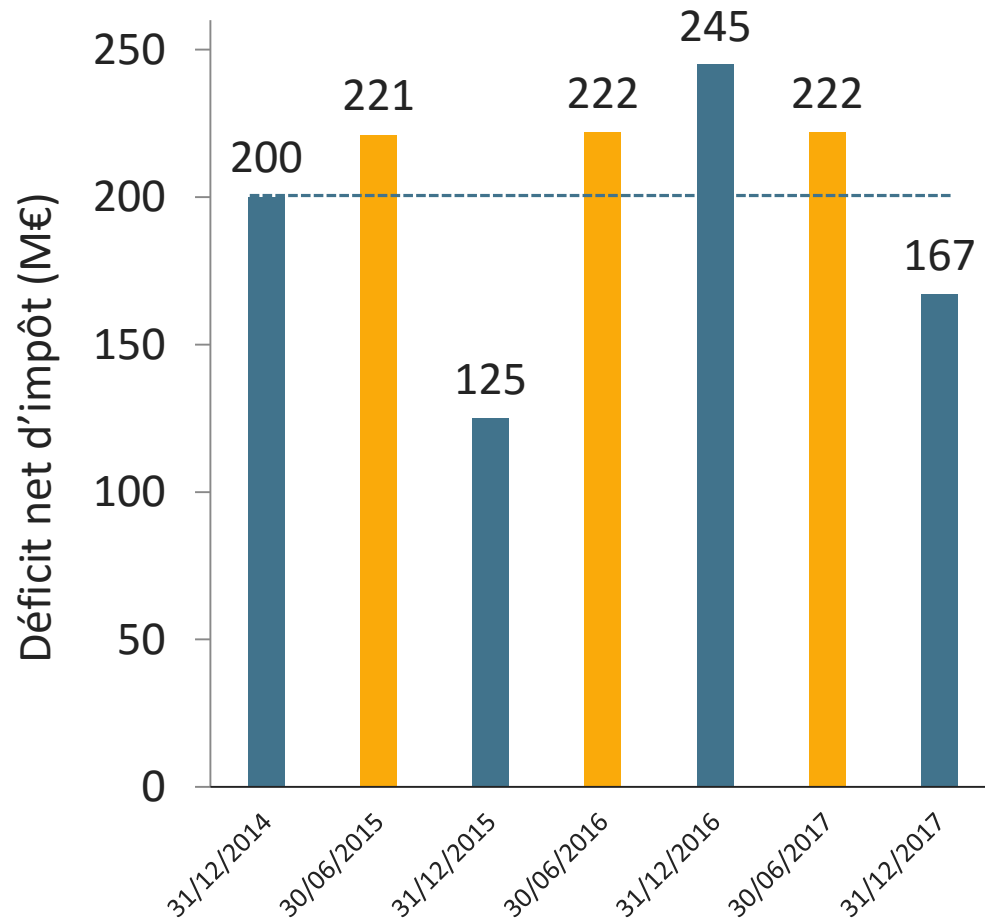
31/12/2017

	31/12/2017 (M€)	31/12/2016 (M€)
Ecarts d'acquisition	1 590,6	1 557,0
Actifs incorporels affectés	161,5	179,7
Autres immobilisations	179,7	160,8
Titres de participation mis en équivalence	189,1	202,3
Total actif immobilisé	2 120,9	2 099,8
Impôts différés nets	98,7	128,9
Clients et comptes rattachés (net)	1 137,8	1 132,7
Autres actifs et passifs	- 1 175,6	- 1 171,5
Besoin en Fonds de Roulement (BFR)	- 37,8	- 38,7
Actif économique	2 181,7	2 190,0
Capitaux propres	1 240,0	1 103,1
Provisions retraites et engagements assimilés	358,9	464,5
Provisions pour risques et charges	72,8	116,4
Endettement financier net	510,1	506,0
Capitaux investis	2 181,7	2 190,0



DÉFICIT NET D'IMPÔT DES FONDS DE PENSION (UK) 31/12/2017

UN DÉFICIT NET MOYEN D'ENVIRON 200 M€ DEPUIS FIN 2014



- Déficit net d'impôt en baisse de 31 % vs. 31/12/2016
- Baisse des engagements et hausse des actifs en monnaie locale vs. 31/12/16
- Contribution cash additionnelle fixée à 20 M£ par an jusqu'en août 2020



EVOLUTION DES EFFECTIFS

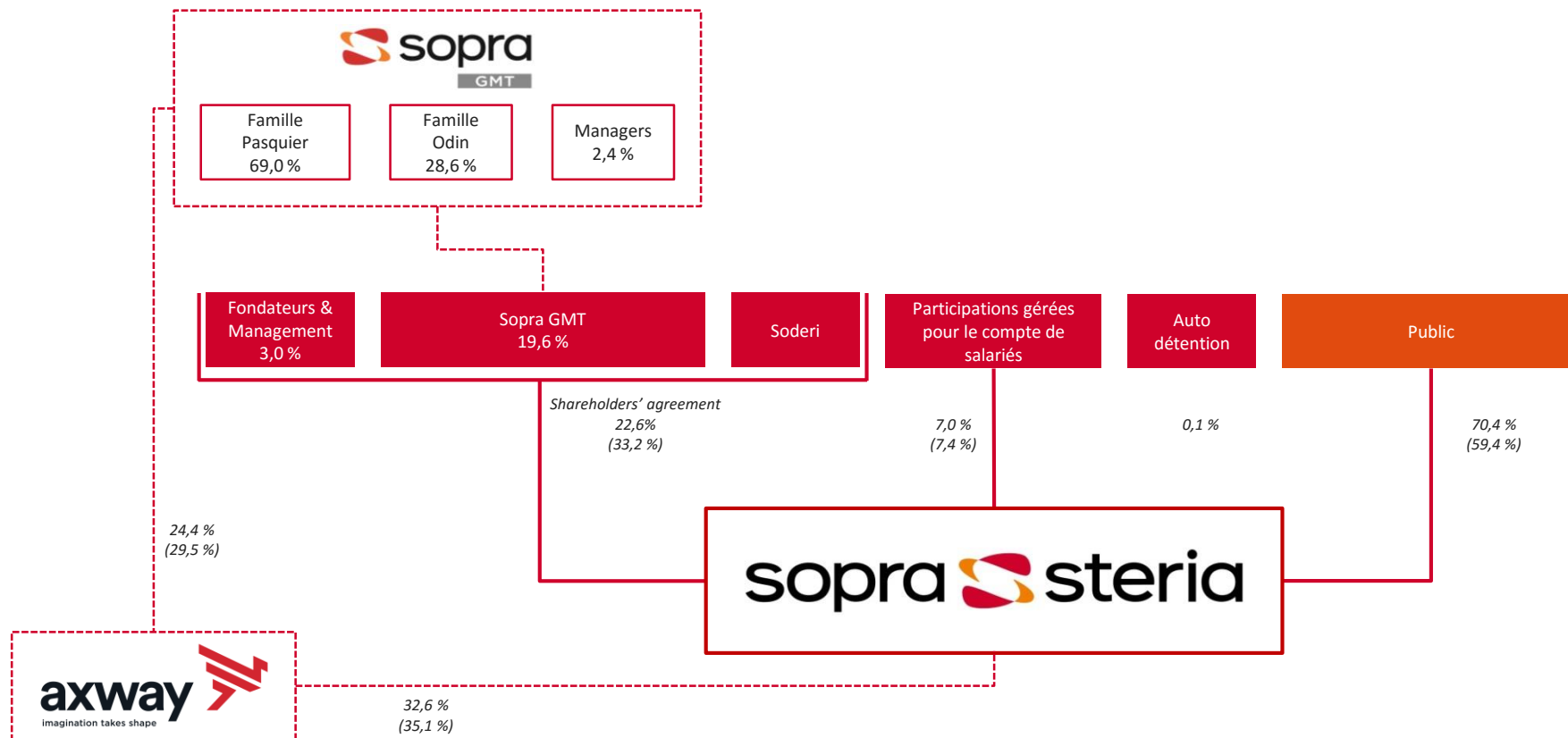
EXERCICE 2017

	31/12/2017	31/12/2016
France	18 649	18 227
Royaume-Uni	6 181	6 508
Autre Europe	8 777	7 844
Reste du Monde	281	231
X-Shore	7 773	7 003
Total	41 661	39 813



ACTIONNARIAT AU 31/12/2017

UN ACTIONNAIRE DE RÉFÉRENCE GARANT DU PROJET



XX.X% = Pourcentage de détention du capital
(XX.X%) = Pourcentage des droits de vote

20,547,701 actions cotées
26,677,398 droits de vote exerçables



INDICATEURS ALTERNATIFS DE PERFORMANCE

- **Chiffre d'affaires retraité** : chiffre d'affaires de l'année précédente retraité de façon à l'exprimer sur la base du périmètre et des taux de change de l'année en cours.
- **Croissance organique du chiffre d'affaires** : croissance de l'activité entre le chiffre d'affaires de la période et le chiffre d'affaires retraité de la même période de l'exercice précédent.
- **EBITDA** : cet indicateur, tel que défini dans le document de référence, correspond au résultat opérationnel d'activité consolidé majoré des dotations aux amortissements et provisions incluses dans le résultat opérationnel d'activité.
- **Résultat opérationnel d'activité** : cet indicateur, tel que défini dans le document de référence, correspond au résultat opérationnel courant retraité de la charge relative au coût des services rendus par les bénéficiaires de stock-options et d'actions gratuites et des dotations aux amortissements des actifs incorporels affectés.
- **Résultat opérationnel courant** : cet indicateur correspond au résultat opérationnel avant la prise en compte des autres produits et charges opérationnels qui correspondent à des produits et des charges opérationnels inhabituels, anormaux, peu fréquents, non prédictifs, et de montant particulièrement significatif, présentés de manière distincte afin de faciliter la compréhension de la performance liée aux activités courantes.
- **Résultat courant de base par action** : cet indicateur correspond au résultat de base par action avant la prise en compte des autres produits et charges opérationnels nets d'impôts.
- **Flux net de trésorerie disponible** : le flux net de trésorerie disponible (« Free cash flow ») se définit comme le flux de trésorerie généré par l'activité opérationnelle, diminué des investissements (nets des cessions) en immobilisations corporelles et incorporelles, diminué des intérêts financiers nets et diminué des contributions additionnelles liées aux engagements de retraites à prestations définies pour faire face aux déficits des plans.

