Présentation des résultats annuels 2019

PARIS, LE 21 FÉVRIER 2020

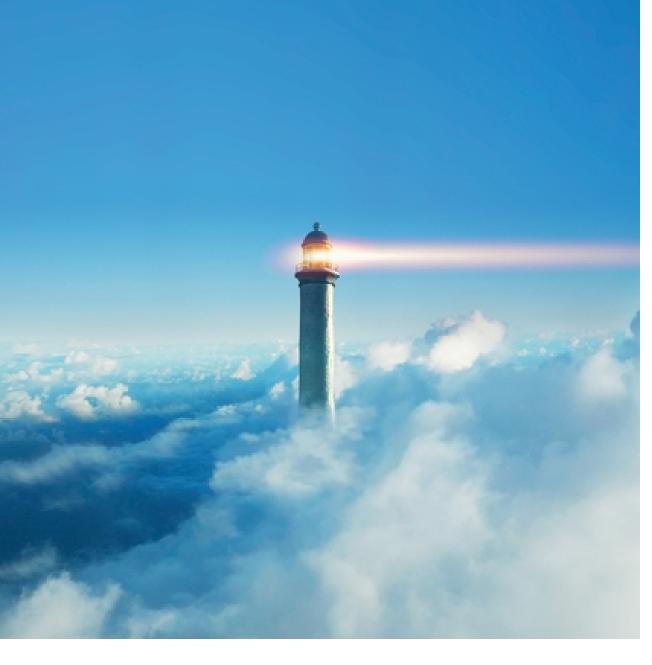


Avertissement

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 2018 déposé auprès de l'Autorité des Marchés Financiers le 12 avril 2019 (notamment aux pages 28 à 44 et 229 à 233). 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.







Faits marquants 2019



Vincent PARIS Directeur Général

Des résultats 2019 satisfaisants

Malgré une situation difficile fin 2018, les objectifs de l'année 2019 ont été atteints



- Renforcement du Groupe pour préparer la croissance future
- Investissement dans la montée en valeur
- Respect du plan de marche pour Sopra Banking Software
- Développement de la politique de croissance responsable



Chiffres clés 2019

Performance financière

Chiffre d'affaires

4 434,0 M€

en croissance organique* de 6,5 %

Résultat opérationnel d'activité

354,3 M€

soit 8,0 % du chiffre d'affaires

Résultat net – Part du Groupe

160,3 M€

en hausse de 28,1 %

Flux net de trésorerie disponible

229,3 M€

vs. 173,1 M€ en 2018 Flux calculé hors cession de créances commerciales déconsolidantes (37 M€ en 2017) Dette financière nette

513,9 M€

représentant 1,26x l'EBITDA pro forma avant IFRS16 Déficit net d'impôt des fonds de pensions UK

112,6 M€

vs. 122,5 M€ au 31/12/2018



^{*} Les indicateurs alternatifs de performance sont définis en fin de présentation

Chiffres clés 2019

Performance extra-financière

Variation nette de l'effectif

+2 131 pers.

En 2019

Féminisation de l'effectif(2)

32,0 %

vs. 31,6% pour l'exercice 2018

Réduction des GES(1) en 2019

- 10,8 %

Par collaborateur

Taux d'attrition de l'effectif

17,7 %

vs. 16,9 % en 2018. dont France : -0,7 pt à 17 % Féminisation du recrutement(2)

33,1 %

vs. 32,8% pour l'exercice 2018

Réduction cumulée des GES⁽¹⁾ depuis 2015

- 36,7 %

Par collaborateur

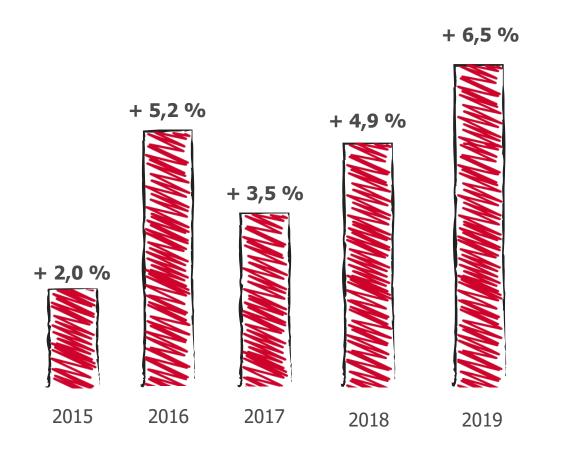


⁽¹⁾ Gaz à Effet de Serre, chiffres en cours d'audit

⁽²⁾ Hors effet des acquisitions de l'année

Croissance organique de l'activité plus rapide que celle du marché des services du numérique

Taux de croissance moyen annuel d'environ 5 % par an depuis 2004









Moyenne annuelle sur 16 ans ~ +5 %

(2004 - 2019)

Volume

- Croissance du marché du digital
- Effet du positionnement (offres / approche)

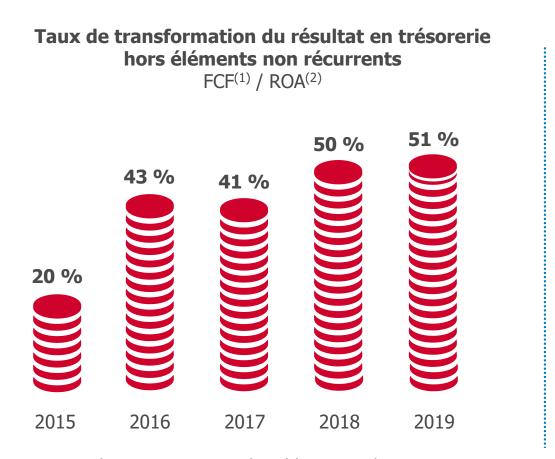
Prix

- Effet de la montée en valeur

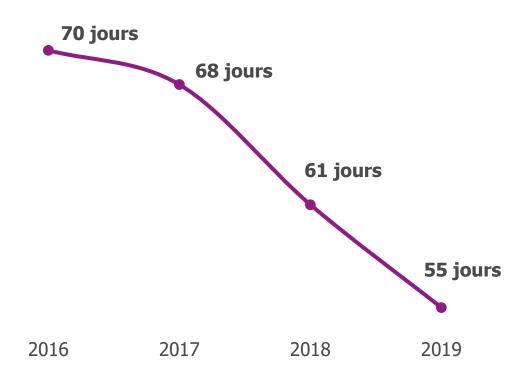


Poursuite de l'amélioration de la génération de trésorerie

Hausse du taux de transformation du résultat opérationnel en flux de trésorerie







- (1) Flux net de trésorerie disponible retraité des éléments non récurrents et exceptionnels
- (2) Résultat Opérationnel d'Activité
- (3) Délai moyen de règlement des comptes client

Renforcement du pilotage de la transformation

Préparation de la croissance future du Groupe

- Revues trimestrielles pour piloter la transformation des entités opérationnelles
- Utilisation de baromètres de perception clients et employés
- Renforcement des dispositifs de contrôle et de gestion des risques
- Consolidation des règles et des processus internes
- Evolution de la politique de formation



Portefeuille d'offres transformé

Approche de bout-en-bout pour gérer l'évolution vers le cloud et le digital

Environnement de développement modernisé avec la

Digital Enablement Platform (DEP):



Plateforme DevOps sur *cloud* hybride



Plateforme Asset-based:
 IA⁽¹⁾ / ML⁽²⁾ / Blockchain...



Besoin adressé: modernisation et transformation des patrimoines applicatifs grâce à la digitalisation des processus et l'ouverture vers les écosystèmes environnants

Principes de l'offre : de bout-en-bout, outillée, modulaire, déployable par morceau

- Transformation journey
- △ Application modernisation API first
 - Amplify (partenariat avec Axway)
 - DEP accelerators
- SAP Go2cloud
- Boost your platform strategy



(2) Machine Learning



Renforcement du conseil et du software

Installation d'une marque conseil et poursuite des investissements dans le software

CONSEIL

- Un cabinet d'environ 440 M€ de chiffre d'affaires et 3400 consultants en Europe
- Prix de vente : + 9 % en France en 2019
- Programme « Level'Up »



SOFTWARE

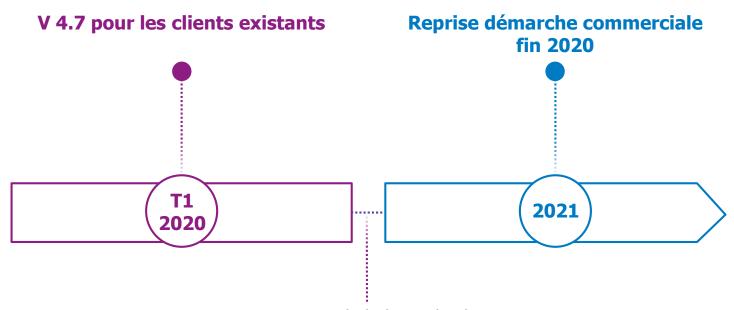
- Croissance de 13,1 % du pôle software en 2019
- Des investissements en 2019
 - _ SAB
 - Partenariat avec les banques Sparda
 - NeoSpheres (Sopra HR Software)
- Taille critique atteinte pour Sopra Banking Software avec un chiffre d'affaires proche de 500 M€⁽¹⁾
 - Crédits spécialisés Cible Monde
 - Banque de détail Cible EMEA

(1) : Chiffre d'affaires Sopra Banking Software 2019 pro forma proche de 500 M€



Respect du plan de marche Sopra Banking Software (1/2)

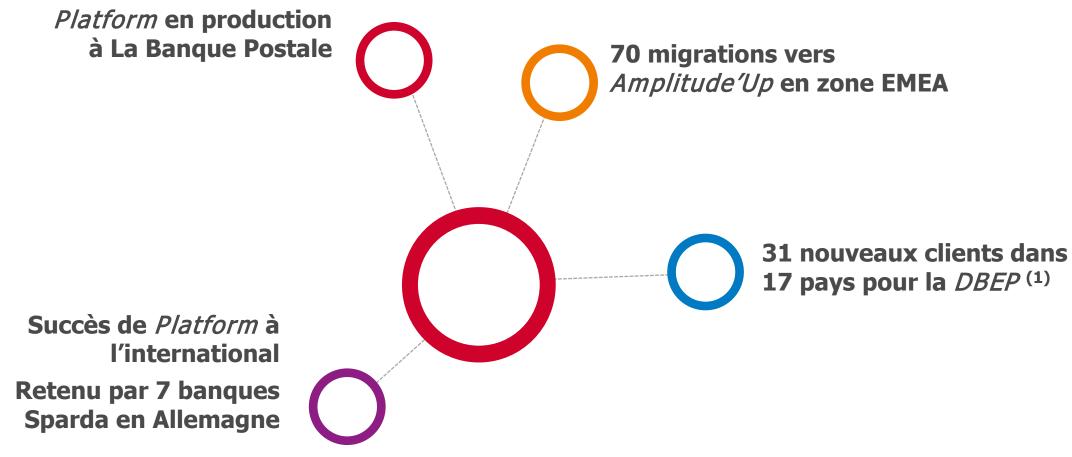
Crédits spécialisés : confirmation de la livraison de la V4.7 à la fin du 1er trimestre 2020



- 1. Migration progressive de la base de clients existants
- 2. Enrichissement de la v 4.7 en termes de fonctionnalités et d'automatisation

Respect du plan de marche Sopra Banking Software (2/2)

Banque de détail : nombreux succès en 2019



(1) DBEP = Digital Banking Enablement Platform



Partenariat stratégique majeur en Allemagne

Mise en œuvre d'une plateforme digitale pour 7 banques allemandes (Sparda) – contrat de 13 ans

Prise de contrôle à 51 % par Sopra Steria et gestion d'une entité dans un modèle « Bank as a platform »

Restructuration de l'entité et installation de Sopra Banking Platform sur une période de **3,5** ans

Objectif de croissance pour le modèle « Bank as a platform »







SFT⁽¹⁾ exploite le système des banques Sparda 24h/24 et **7**j/7

Objectif de taux de marge opérationnelle d'activité de 8 % pour SFT

Accueil potentiel de nouvelles banques sur la plateforme

(1) SFT = Sopra Financial Technology

Ambitions confirmées pour Sopra Banking Software

2 marchés, 2 offres, 2 approches

Banques de détail

Banques de toutes tailles

Marchés

Captives industrielles et institutions financières

Automotive / Asset finance / Consumer finance / Corporate finance

Sopra Banking Platform

DBEP

Offres

Sopra Financing Platform

Global Retail Finance Global Wholesale Finance

Europe et Afrique Zones

_ Monde

Politique de développement durable, humain et éclairé

Des avancées significatives en 2019

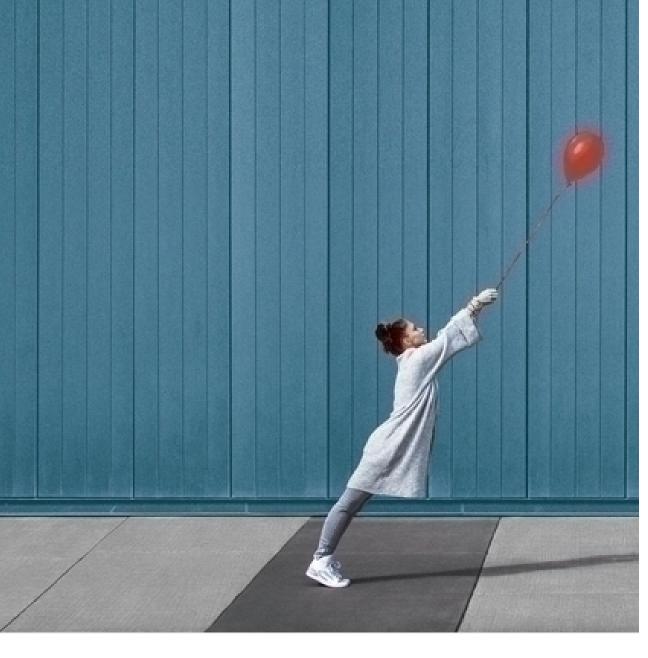
Engagement dans la lutte contre le réchauffement climatique

- □ Classement dans la liste A du CDP pour la 3 ème année consécutive
- Approbation par le *Science Based Targets Initiative* (SBTi) des objectifs d'émission de GES du Groupe alignés sur une limitation du réchauffement climatique à 1,5°C, conformément à l'appel des Nations-Unies
- Engagement de réduction de 48 % des émissions de GES par collaborateur à l'horizon 2025 et de 85 % à l'horizon 2040 (base 2015)

Employeur de référence

- Programmes Groupe en faveur de la mixité et de la diversité
- Lancement du NEXT Forum par Sopra Steria NEXT Thème 2020 : « assises de l'éthique numérique, la confiance et la responsabilité d'entreprise »
- Convention avec Sciences Po pour la création d'une chaire « Digital Gouvernance Souveraineté »





02

Situation opérationnelle par pôle



Vincent PARIS

Directeur Général

Performance opérationnelle par pôle

	Chiffre d'affaires			Résultat opérationnel d'activité	
	2019 (M€)	2018 Retraité* (M€)	Croissance organique (%)	2019 (% du CA)	2018 (% du CA)
France	1 813,1	1 699,6	+ 6,7%	9,7%	9,1%
Royaume-Uni	771,5	719,0	+ 7,3%	7,3%	5,7%
Autre Europe	1 152,9	1 075,4	+ 7,2%	6,7%	8,1%
Sopra Banking Software	438,9	426,8	+ 2,9%	1,1%	-3,6%
Autres Solutions	257,5	243,0	+ 6,0%	15,7%	16,7%
Total	4 434,0	4 163,7	+ 6,5%	8,0%	7,5%

^{*} Chiffre d'affaires à périmètre et taux de change 2019



France

Hausse de la performance en ligne avec la trajectoire de moyen terme

	2019		2018	
France	(M€)	(% du CA)	(M€)	(% du CA)
Chiffre d'affaires	1 813,1		1 699,5	
Croissance organique (%)	+ 6,7%			
Résultat opérationnel d'activité	175,5	9,7%	155,4	9,1%
Résultat opérationnel courant	167,2	9,2%	139,2	8,2%
Résultat opérationnel	156,9	8,7%	131,8	7,8%

- Organisation renforcée et plus verticalisée
- Forte croissance de l'activité et des résultats malgré les investissements engagés sur le digital et la montée en valeur
- Croissance des 10 premiers clients > +10 %
- Diminution de l'attrition des effectifs Conseil & Intégration de Systèmes de 0,7 point à 17 %
- Trajectoire de hausse du résultat opérationnel d'activité à moyen terme ⇒ vers 11 %

Royaume-Uni (RU)

Performance en hausse grâce aux deux co-entreprises dans le secteur public

	2019		2018	
Royaume-Uni	(M€)	(% du CA)	(M€)	(% du CA)
Chiffre d'affaires	771,5		783,1	
Croissance organique (%)	+ 7,3%			
Résultat opérationnel d'activité	56,1	7,3%	45,0	5,7%
Résultat opérationnel courant	43,8	5,7%	32,6	4,2%
Résultat opérationnel	42,3	5,5%	18,7	2,4%

- Contexte commercial peu favorable en 2019
- **■** Impact relutif de la cession de l'activité de recrutement (environ +0,4 point sur une base 2018)
- Forte performance des 2 co-entreprises dans le secteur public
- Gain du contrat MoD pour la co-entreprise SSCL (300 M£ sur 7 ans)
- Renforcement du modèle hors co-entreprises nécessitant d'être poursuivi sur plusieurs semestres

Autre Europe

Tassement conjoncturel

	2019		2018	
Autre Europe	(M€)	(% du CA)	(M€)	(% du CA)
Chiffre d'affaires	1 152,9		997,1	
Croissance organique (%)	+ 7,2%			
Résultat opérationnel d'activité	77,4	6,7%	80,4	8,1%
Résultat opérationnel courant	73,0	6,3%	74,9	7,5%
Résultat opérationnel	66,1	5,7%	68,5	6,9%

- Croissance soutenue dans la plupart des pays
- Tassement en Allemagne : croissance sur la plupart des verticaux mais réduction des dépenses par certaines banques impactant la performance opérationnelle
- Reprise de l'exploitation du système d'information des banques Sparda (86 M€ de chiffre d'affaires au S2 2019)
 - Bon démarrage dans le respect du plan de marche
 - ∟ Impact dilutif pendant la phase de transformation (-0,6 point sur le taux de marge opérationnelle d'activité du pôle en 2019)

Sopra Banking Software (SBS)

Une année satisfaisante dans un contexte difficile

	2019		2018	
Sopra Banking Software	(M€)	(% du CA)	(M€)	(% du CA)
Chiffre d'affaires	438,9		373,7	
Croissance organique (%)	+ 2,9%			
Résultat opérationnel d'activité	4,9	1,1%	-13,3	-3,6%
Résultat opérationnel courant	-8,9	-2,0%	-24,2	-6,5%
Résultat opérationnel	-18,0	-4,1%	-28,9	-7,7%

Priorité donnée à l'exécution : 200 mises en production réussies

Banque de détail

- Poursuite de l'évolution produits (livraisons *Platform*, migrations vers *Amplitude Up*)
- Synergies recherchées au travers de la couche digitale : 31 nouveaux clients pour la *Digital Banking Enablement Platform* (DBEP)

Crédits spécialisés

- Livraison de la v4.7 confirmée pour la fin du 1^{er} trimestre 2020 et amélioration progressive des situations clients difficiles
- Forte performance d'Apak
- Objectif de retour progressif à un taux de marge opérationnelle de 10 % avec une cible à 15 %



Autres Solutions

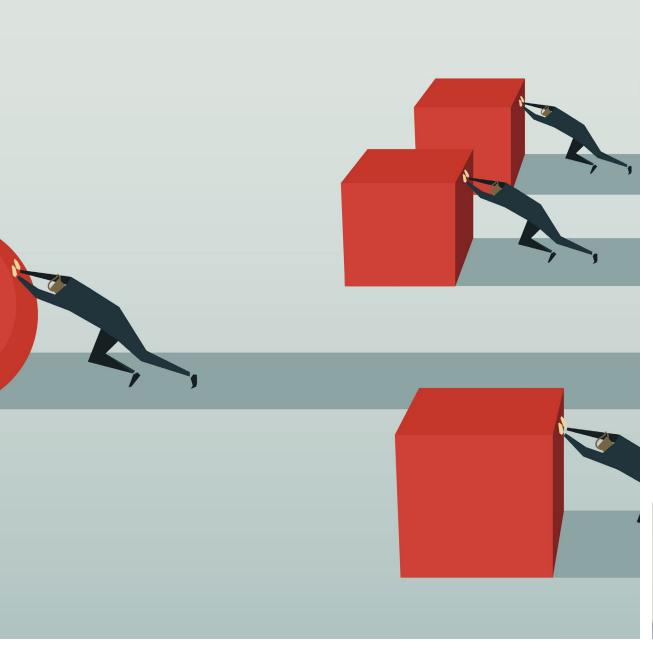
Solide performance

		2019		2018	
Autres Solutions		(M€)	(% du CA)	(M€)	(% du CA)
Chiffre d'affaires		257,5		241,8	
	Croissance organique (%)	+ 6,0%			
Résultat opérationnel d'activité		40,3	15,7%	40,4	16,7%
Résultat opérationnel courant		39,1	15,2%	38,4	15,9%
Résultat opérationnel		35,9	14,0%	36,5	15,1%

Croissance organique soutenue

- □ Solutions dédiées aux ressources humaines +3,7 %
- □ Solutions dédiées à l'immobilier +10,8 %
- Mise en œuvre réussie du système de paye des militaires de la Marine Nationale (Source Solde)
- _ Investissements, à amplifier en 2020, dédiés à l'évolution des produits et à l'accélération du développement





03

Résultats financiers 2019



Etienne DU VIGNAUX Directeur Financier



Compte de resultat

Exercice 2019

	2019 (M€)	2019 (% du CA)	2018 (M€)	2018 (% du CA)
Chiffre d'affaires	4 434,0		4 095,3	
Croissance organique	6,5%			
Résultat opérationnel d'activité	354,3	8,0%	307,9	7,5%
Charges liées aux stock-options et assimilés	- 11,1		- 22,8	
Dotations aux amortissements sur incorporels affectés	- 28,9		- 24,3	
Résultat opérationnel courant	314,2	7,1%	260,8	6,4%
Autres produits et charges opérationnels	-31,0		- 34,2	
Résultat opérationnel	283,2	6,4%	226,6	5,5%
Coût de l'endettement financier net	-9,9		- 7,8	
Autres produits et charges financiers	-14,7		- 11,7	
Charges d'impôt	-87,3		- 82,0	
Quote-part résultat net des sociétés mises en équivalence	1,8		3,6	
Résultat net	173,1		128,7	
dont part du Groupe	160,3	3,6%	125,1	3,1%
dont minoritaires	12,7		3,6	

Autres produits et charges opérationnels

Exercice 2019

	2019 (M€)	2018 (M€)
Frais liés au regroupement d'entreprises	-3,3	-2,4
Coûts de restructuration et de réorganisation	-31,6	-30,0
Autres	3,9	-1,8
Autres produits et charges opérationnels	- 31,0	- 34,2



Impôt Exercice 2019

	2019 (M€)	2018 (M€)
Résultat avant impôt et quote-part des sociétés mises en équivalence	258,7	207,2
Charge d'impôt effective	-87,3	-82,0
Taux d'imposition effectif (%)	33,8%	39,6%

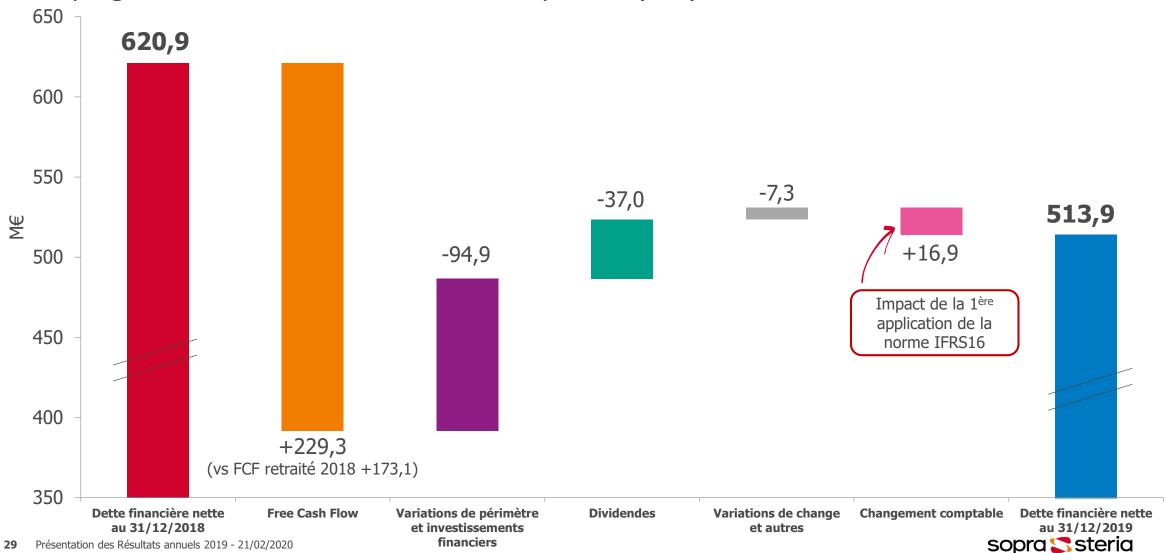
Actifs nets d'impôts différés





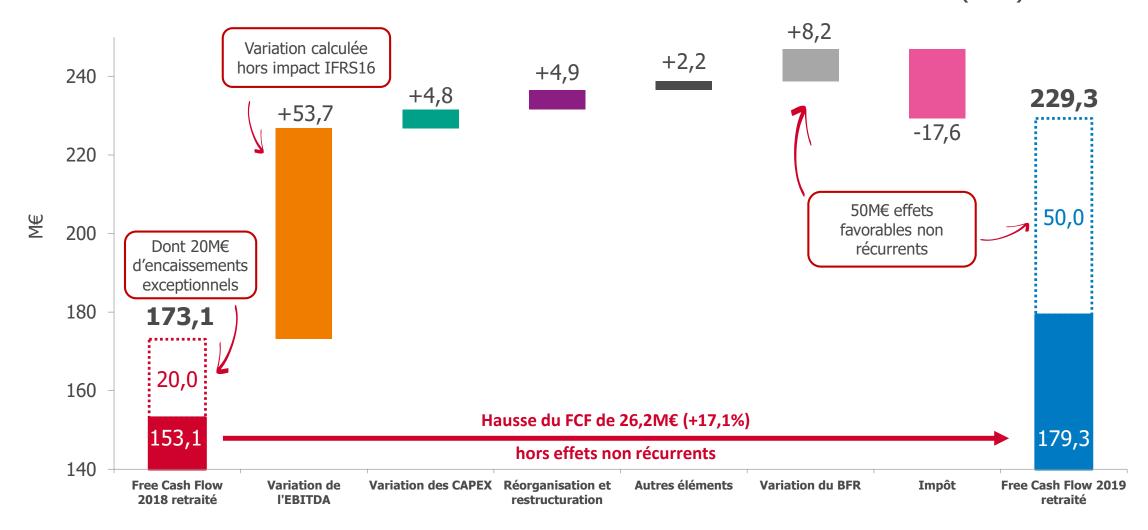
Réduction de 17 % de la dette financière nette en 2019

Forte progression du flux net de trésorerie disponible (FCF)



Variation détaillée du flux de trésorerie disponible (FCF)

Hausse de l'EBITDA et maîtrise de la variation du besoin en fonds de roulement (BFR)



Une situation financière solide au 31/12/2019 (1/2)

Un financement diversifié et une liquidité confortable

Capitaux	Propres
1 422,	2 M€

Dette financière nette 513,9 M€

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

Maturités

• Emprunt obligataire: 2026 et 2027

Lignes bancaires : 2023

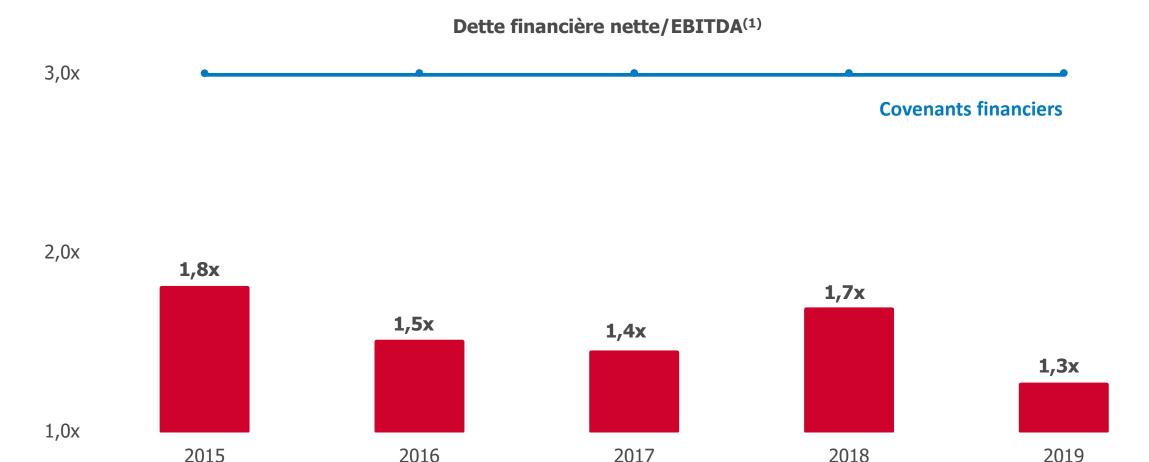
	31/12/2019 Montant utilisé (M€)	31/12/2019 Montant autorisé (M€)
Emprunt obligataire	250,0	250,0
Crédit syndiqué - Tranche A €	112,0	112,0
Crédit syndiqué - Tranche B £	52,7	52,7
Crédit renouvelable multidevises	-	900,0
Découverts et Autres	77,8	284,9
Total	492,4	1 599,6
NEU CP & MTN	219,0	
Dette Brute	711,4	
Trésorerie et équivalents de trésorerie	197,5	
Dette financière nette	513,9	

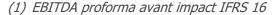
Note : À encours de NEU CP & MTN (219 M€ au 31 décembre 2019) et découverts constants



Une situation financière solide au 31/12/2019 (2/2)

Dette financière nette inférieure à 2x l'EBITDA









04 Rappel de la stratégie



Vincent PARIS
Directeur Général

Notre mission

Ensemble, construire un avenir positif en mettant le digital au service de l'humain

Nos objectifs

Contribuer de façon durable, humaine et éclairée à la société

Mettre l'innovation et le digital au service des enjeux de Responsabilité d'Entreprise de nos clients

Contribuer aux objectifs de développement durable adoptés par les Nations Unies

Nos engagements

- Employeur de référence
- Dialogue constructif et transparent avec les parties prenantes
- Partenaire dans la durée pour nos clients
- Association de toute la chaîne de valeur à notre démarche de Responsabilité d'Entreprise
- Réduction de notre impact environnemental
- Gestion éthique de nos activités
- Soutien des communautés locales



Notre projet

Indépendant et créateur de valeur

Conquête

- Croissance organique
- Croissance externe

Valeur Ajoutée

- Approche *End-to-end*⁽¹⁾
- Activité de conseil forte
- Focalisation verticale

Indépendant

- Actionnaire de référence
- Actionnariat salarié

Européen

...dans les services et mondial dans le software

Différenciation

- Développement d'une activité de Software
- Contribution aux enjeux européens de souveraineté numérique
- Culture entrepreneuriale et proximité client





Nos ambitions stratégiques

A moyen terme

— Partenaire privilégié en Europe des grandes administrations, des opérateurs financiers et industriels et des entreprises stratégiques, pour la transformation digitale de leurs métiers (modèle d'affaires et modèle opérationnel) et de leur Système d'Information, et pour la préservation de leur souveraineté numérique

Mix d'activit	k d'activité visé C		inanciers	Croissance externe
Conseil	15 %	Croissance organique CA	4 % - 6 %	Acteur de
Software	20 %	ROA (1)	~10 % du CA	la consolidation
Service IT	65 %	FCF (2)	5 % - 7 % du CA	

⁽¹⁾ Résultat Opérationnel d'Activité

⁽²⁾ Flux net de trésorerie disponible

Nos leviers stratégiques – services IT

Transformation des lignes de services prenant en compte le digital et le cloud

Stratégie de focalisation

- 100 grands comptes européens
- 8 verticaux privilégiés et une priorité dans le secteur financier
- Des domaines métier spécifiques

Stratégie d'offre

- Approche end-to-end
- Renforcement du conseil (en volume et en valeur)
- Rénovation des offres de transformation des patrimoines applicatifs

Modèle de production

- Industrialisation (méthodes et outils)
- Plateformes DevOps et Asset-based
- Modèle X-shore



Nos leviers stratégiques – software

Un pôle software d'environ 750 M€ de chiffre d'affaires pro-forma

Sopra Banking Software

- Banque de détail
 - Digital
 - Bank as a Platform
- Crédits spécialisés
 - Sopra Financing Platform

Solutions RH et Immobilier

- Digital
- Approche end-to-end
- Performance et croissance



Projet d'acquisition de la société Sodifrance

Création du leader français des services du numérique dédiés à l'assurance et la protection sociale

Sodifrance

- _ Création en 1986
- Coté sur Euronext Paris, compartiment C
- _ CA 2019 : 106,5 M€
 - 50 % assurance / retraite / protection sociale / santé
 - ∠ 24 % Banque
- **1 160 collaborateurs**
- Actionnariat
 - _ 94,03 % HP2M⁽¹⁾
 - _ 5,97 % Public

Rationnel de l'opération

- Création d'un leader français dans l'assurance et la protection sociale avec 200 M€ de CA
- Renforcement de grands comptes existants et acquisition de nouveaux clients

Synergies potentielles

- Synergies de revenus
- Synergies de coûts : 4,6 M€ sur base annuelle à partir de la 2^{ème} année pour un coût de mise en œuvre de 3,8 M€

Termes du projet de transaction

- Acquisition du bloc de contrôle de 94,03 %
- Prix : 17,10€⁽²⁾ par action
- Légèrement relutif dès la 1ère année en termes de bénéfices par action

Calendrier indicatif : fin du 2ème trimestre ou début du 3ème trimestre 2020

- Réalisation de l'opération d'acquisition du bloc de contrôle (« closing »)
- Dépôt d'un projet d'offre publique de retrait auprès de l'AMF



⁽¹⁾ La société HP2M est une société par actions simplifiée contrôlée par le concert familial MAZIN (M. Franck MAZIN et Mme Anne-Laure MAZIN sont frère et sœur) à hauteur de 52,8 %. Le solde est détenu par quelques managers et anciens managers et des investisseurs financiers.

⁽²⁾ Sur la base d'un nombre d'actions totalement dilué de 3 655 457 après la mise en place d'un plan d'attribution d'actions gratuites non émises à date



Objectifs financiers 2020



Vincent PARIS
Directeur Général

Objectifs financiers 2020

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

Taux de marge opérationnelle d'activité en légère amélioration

Flux net de trésorerie disponible > 180 M€





Annexes

Sopra Steria au 31/12/2019

Un leader européen de la transformation numérique

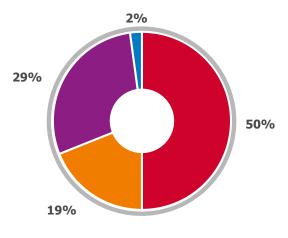
TOP 5 des acteurs européens

TOP 10 des acteurs œuvrant en Europe

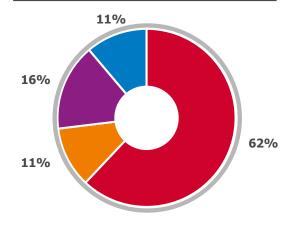
Chiffre d'affaires 2019 de 4,4 Md€

46 000 Collaborateurs Présent dans 25 pays Approche de bout-en-bout

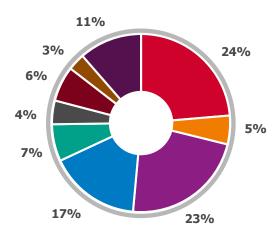
Chiffre d'affaires au 31/12/2019



- France
- Royaume-Uni
- Autre Europe
- Reste du Monde



- Consulting & Intégration des systèmes
- Gestion d'infrastructures informatiques
- Solutions
- Business Process Services



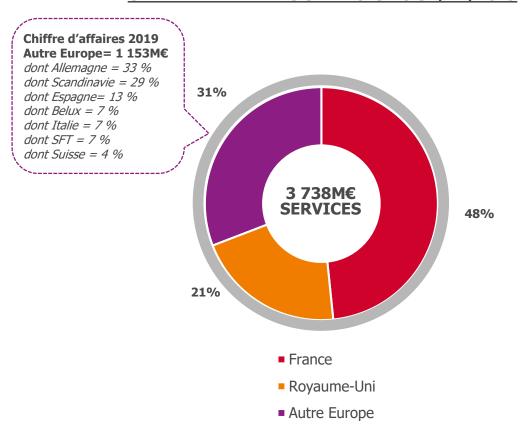
- Banque
- Assurance
- Secteur Public
- Aerospace, Défense, Sécurité intérieure
- Energie, Utilities
- Telco-Médias
- Transport
- Distribution
- Autres



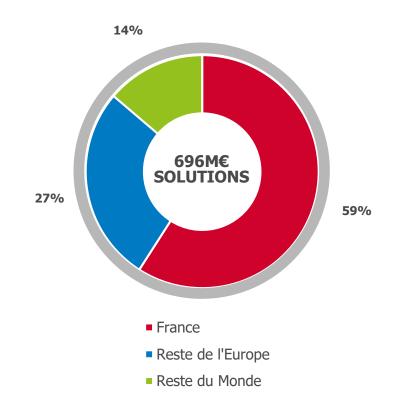
Répartition du chiffre d'affaires Groupe par pays

Au 31/12/2019

CHIFFRE D'AFFAIRES SERVICES AU 31/12/2019



CHIFFRE D'AFFAIRES SOLUTIONS AU 31/12/2019

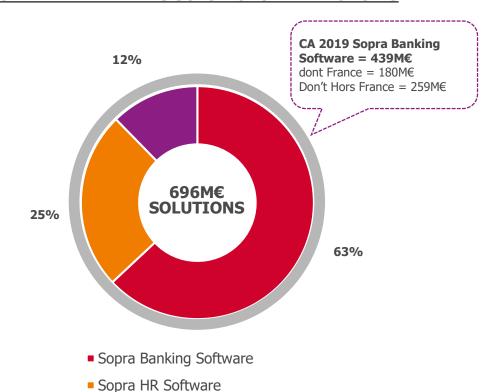


Répartition du chiffre d'affaires solutions

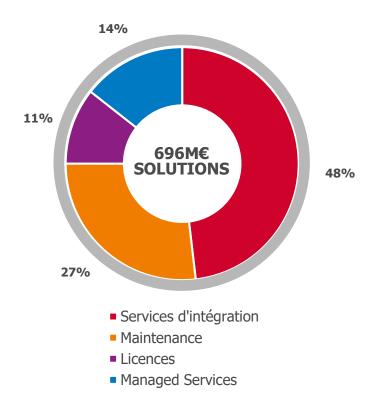
Au 31/12/2019

CHIFFRE D'AFFAIRES SOLUTIONS PAR PRODUITS

■ Solutions de Gestion Immobilière



CHIFFRE D'AFFAIRES SOLUTIONS PAR BUSINESS LINES



IFRS 16

Rappel des impacts liés à la 1ère application de la nouvelle norme IFRS 16

Modification de la comptabilisation des contrats de location (IFRS 16)

- Suppression de la distinction entre location simple et location-financement (IAS 17) et nouvelle définition d'un contrat de location
- Principe de comptabilisation des contrats de location au bilan
 Exception pour les contrats de location de durée inférieure à 12 mois et les biens de faible valeur

Impacts sur les données comptables 2019 du Groupe

- Contrats concernés : immeubles (88 %), véhicules (6 %), matériels informatiques (5 %) et autres (1 %).
- Apparition d'une dette de location de 342 M€, non classée en dette financière, incluant la dette liée aux contrats de location-financement existants, et d'un actif de location immobilisé de 320 M€
- _ Impact positif sur l'EBITDA de 96,2 M€
- Impact non significatif sur le flux net de trésorerie disponible (FCF)
- Impact légèrement positif sur le Résultat Opérationnel d'Activité
- Impact neutre sur le Résultat Net
- Calcul des covenants financiers avant impact IFRS 16 à l'exception des contrats de location financement reclassés en « dettes sur biens pris en location »



Variation des taux de change

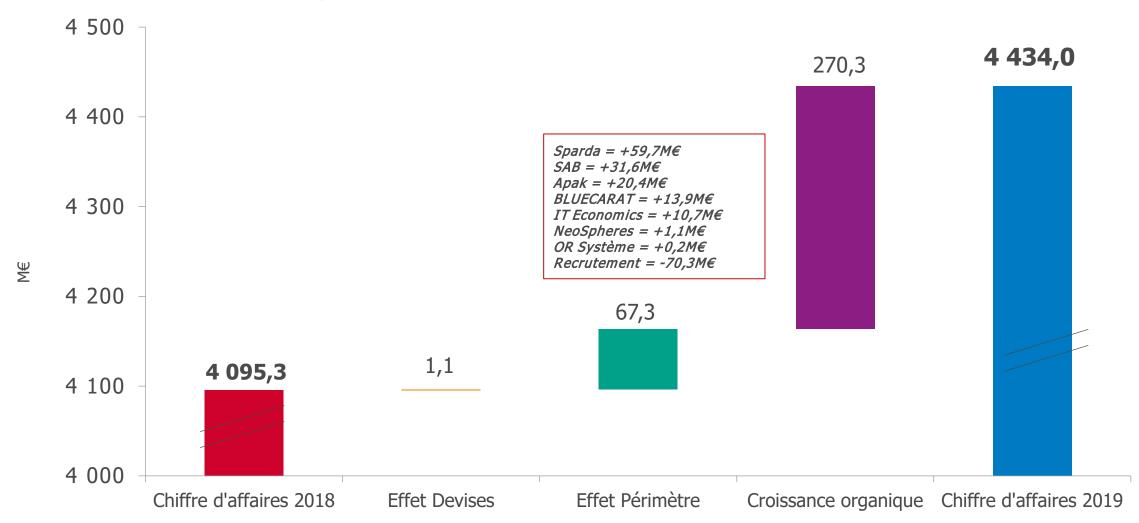
Exercice 2019

	Variation des taux de change		
<i>Pour 1</i> € / %	Taux moyen 2019	Taux moyen 2018	Variation (%)
Livre Sterling	0,8778	0,8847	+ 0,8%
Couronne norvégienne	9,8511	9,5975	- 2,6%
Couronne suédoise	10,5891	10,2583	- 3,1%
Couronne danoise	7,4661	7,4532	- 0,2%
Franc suisse	1,1124	1,1550	+ 3,8%



Evolution du chiffre d'affaires sur l'exercice 2019

Croissance à taux de change constants + 8,2 %



Bénéfice par action

Exercice 2019

	2019 (M€)	2018 (M€)
Résultat net part du Groupe (M€)	160,3	125,1
Nombre moyen pondéré d'actions en circulation hors autocontrôle	20,23	20,18
Résultat de base par action (€)	7,92	6,20
Résultat courant de base par action (€)	8,97	7,43
Nombre d'actions potentielles théorique	20,35	20,27
Résultat dilué par action (€)	7,88	6,17
Résultat courant dilué par action (€)	8,92	7,40



Évolution détaillée de la dette financière nette

2019 IFRS16 et 2018 hors IFRS16

d et 2016 HOIS IFRS16	2019 (M€)	2018 (M€)
Résultat opérationnel d'activité	354,3	307,9
Amortissements et Provisions (hors incorporels affectés)	159,3	55,8
EBITDA	513,6	363,7
Eléments non cash	- 3,0	- 8,1
Impôt versé	-81,0	-63,4
Variation du besoin en fonds de roulement opérationnel	25,3	-23,1
Coût de réorganisation et restructuration	-32,7	-39,2
Flux net de trésorerie généré par l'activité	422,2	229,8
Variation liée aux opérations d'investissement	-49,7	-61,8
Loyers décaissés	-109,8	0,0
Intérêts financiers nets	-9,3	-8,4
Contributions additionnelles liées aux engagements de retraite à prestations définies	-24,1	-23,4
Flux net de trésorerie disponible*	229,3	136,1
Incidence des variations de périmètre	-89,5	-168,8
Investissements financiers	-2,6	-4,7
Dividendes versés	-39,9	-48,7
Dividendes reçus des sociétés mises en équivalence	2,9	1,4
Augmentations de capital en numéraire	0,0	0,0
Rachats et reventes d'actions propres	-2,8	-23,4
Incidence des variations de taux de change	-7,3	-2,6
Impact de la 1ère application d'IFRS 16	16,9	0,0
Variation de l'endettement financier net	107,0	- 110,8
* Flux net de trésorerie disponible après retraitement de la cession des créances commerciales en 2017 d'un montant de 37M€	229,3	173,1
Endettement financier net en début de période	620,9	510,1
Endettement financier net en fin de période	513,9	620,9

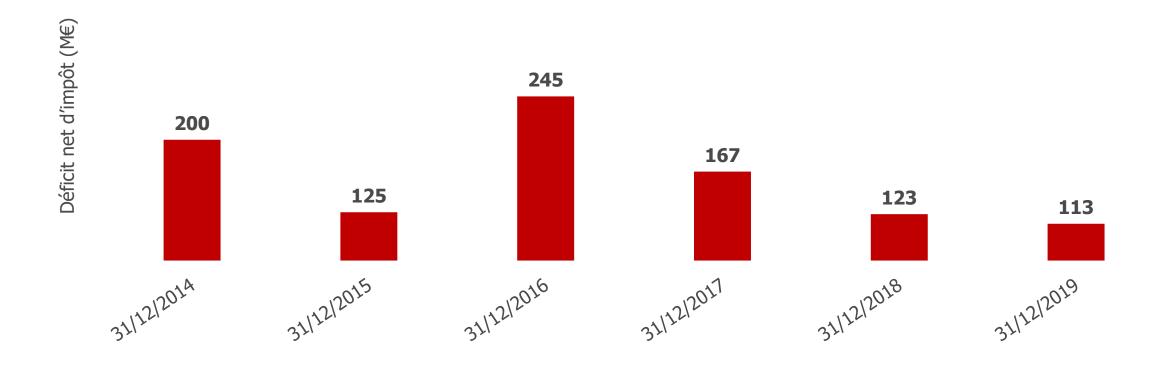
Bilan économique

2019 IFRS16 et 2018 hors IFRS16

.6 et 2018 hors IFRS16	31/12/2019 (M€)	31/12/2018 (M€)
Ecarts d'acquisition	1 813,9	1 708,5
Actifs incorporels affectés	181,5	183,0
Autres immobilisations	267,9	234,9
Droits d'utilisation des biens pris en location	320,4	_
Titres de participation mis en équivalence	195,0	195,1
Total actif immobilisé	2 778,8	2 321,5
Impôts différés nets	98,1	79,6
Clients et comptes rattachés (net)	1 074,3	1 091,8
Autres actifs et passifs	- 1 256,1	- 1 153,1
Besoin en Fonds de Roulement (BFR)	- 181,8	- 61,3
Actif économique	2 695,1	2 339,8
Capitaux propres	1 422,2	1 329,2
Provisions retraites et engagements assimilés	339,7	308,3
Provisions pour risques et charges	77,0	81,5
Dettes sur biens pris en location	342,1	-
Endettement financier net	513,9	620,9
Capitaux investis	2 695,1	2 339,8

Déficit net d'impôt des fonds de pension au Royaume Uni

Déficit net après impôt en baisse de 10 M€ à 113 M€ au 31/12/2019



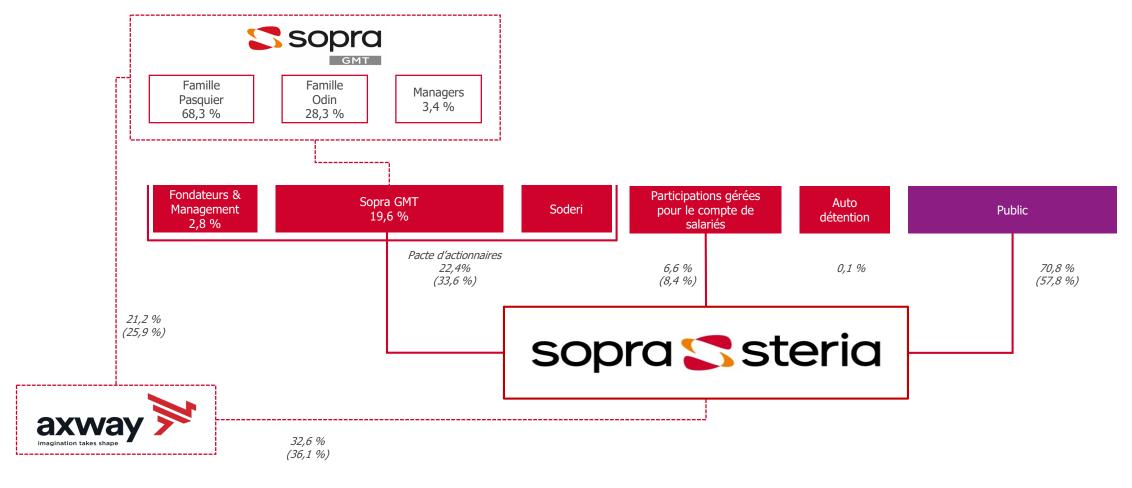
Evolution des effectifs

Exercice 2019

	31/12/2019	31/12/2018
France	19 502	19 013
Royaume-Uni	6 305	6 407
tre Europe	10 868	10 095
este du Monde	510	344
Shore	9 060	8 255
tal	46 245	44 114

Actionnariat au 31/12/2019

Un actionnaire de référence garant du projet



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

20,547,701 listed shares 26,503,024 exercisable voting rights



Indicateurs alternatifs de performance

- <u>Chiffre d'affaires retraité</u>: 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.
- <u>Croissance organique du chiffre d'affaires</u>: 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 inclues dans le résultat opérationnel d'activité.
- <u>Résultat opérationnel d'activité</u>: 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.
- <u>Résultat opérationnel courant</u>: 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.
- <u>Résultat courant de base par action</u>: cet indicateur correspond au résultat de base par action avant la prise en compte des autres produits et charges opérationnels nets d'impôts.
- <u>Flux net de trésorerie disponible</u>: 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 loyers décaissés, 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.

