

PRÉSENTATION DES RÉSULTATS DU PREMIER SEMESTRE 2019

Paris, 26 juillet 2019

Réussir la transformation. Ensemble.

Delivering Transformation. Together.*

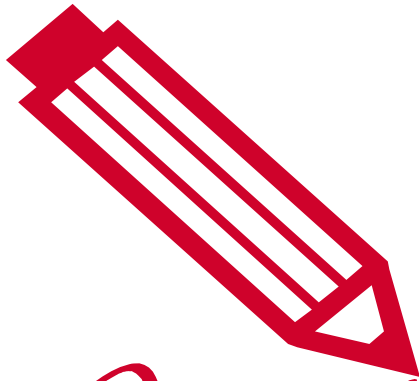
sopra  steria

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.



AGENDA



- 1 **Faits marquants du semestre**
- 2 **Situation opérationnelle au 30 juin 2019**
- 3 **Résultats financiers du 1^{er} semestre 2019**
- 4 **Priorités et objectifs**
- 5 **Séance de questions / réponses**
- 6 **Annexes**





FAITS MARQUANTS DU 1^{ER} SEMESTRE



Vincent PARIS – Directeur Général



FAITS MARQUANTS

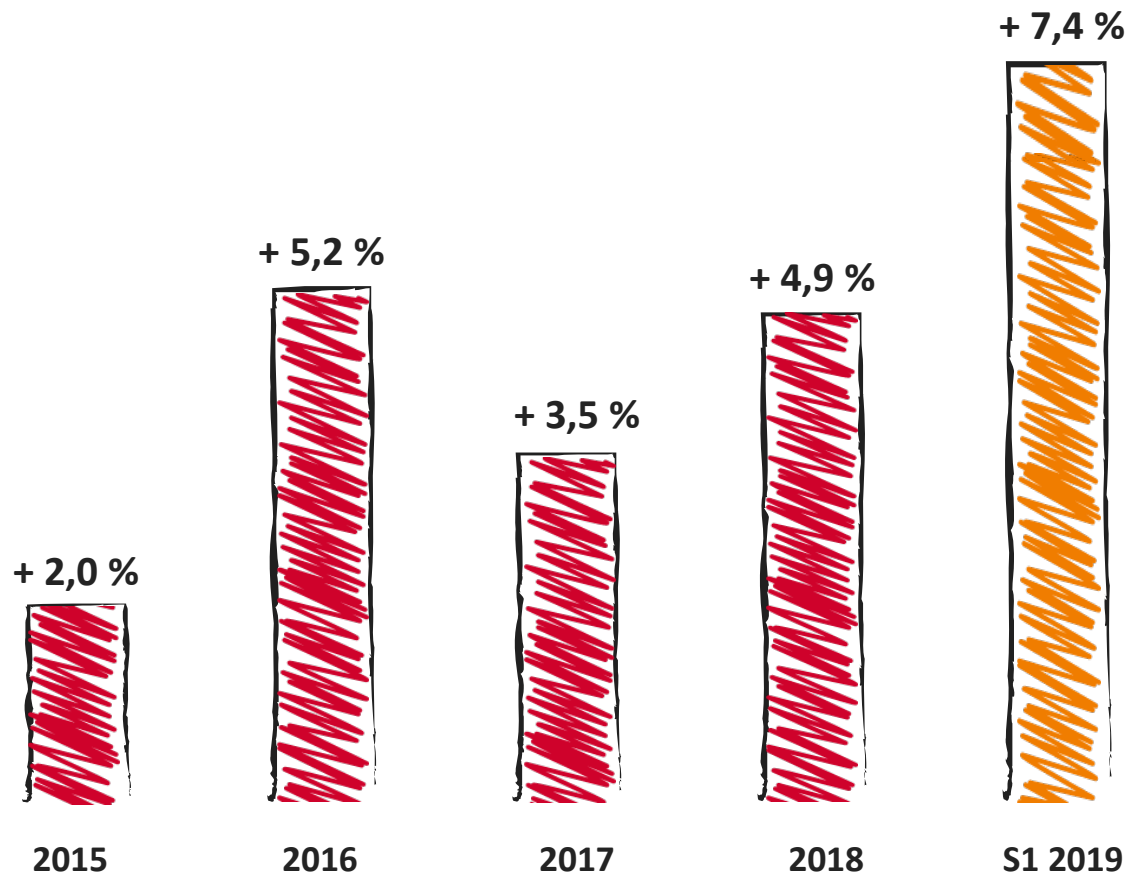
1^{ER} SEMESTRE 2019

- Forte croissance de l'activité
- Performance opérationnelle en ligne avec les objectifs annuels
- Poursuite de la mise en œuvre de la stratégie de montée en valeur
- Confirmation du projet Sopra Banking Software



FORTE CROISSANCE DANS UN MARCHÉ TIRÉ PAR LE DIGITAL

CROISSANCE ORGANIQUE* DU CHIFFRE D'AFFAIRES DE 7,4 % AU 1^{ER} SEMESTRE



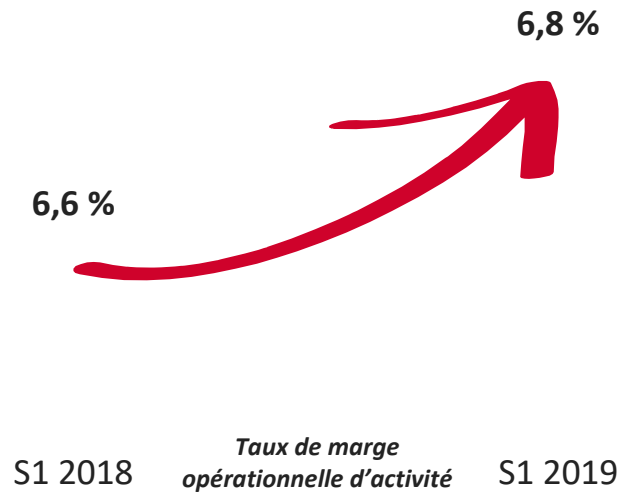
* Les indicateurs alternatifs de performance sont définis en fin de cette présentation



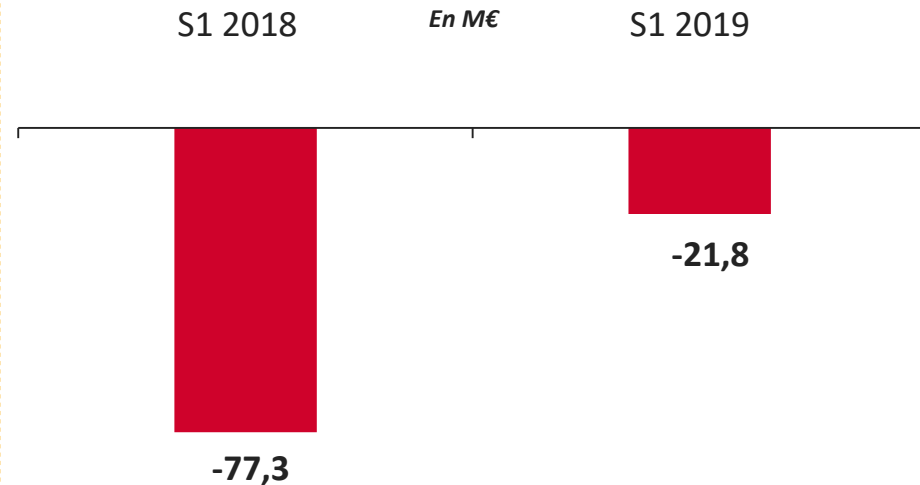
PERFORMANCE EN LIGNE AVEC LES OBJECTIFS ANNUELS

TAUX DE MARGE OPÉRATIONNELLE ET FLUX NET DE TRÉSORERIE DISPONIBLE

Légère progression du taux de marge opérationnelle d'activité au 1^{er} semestre 2019



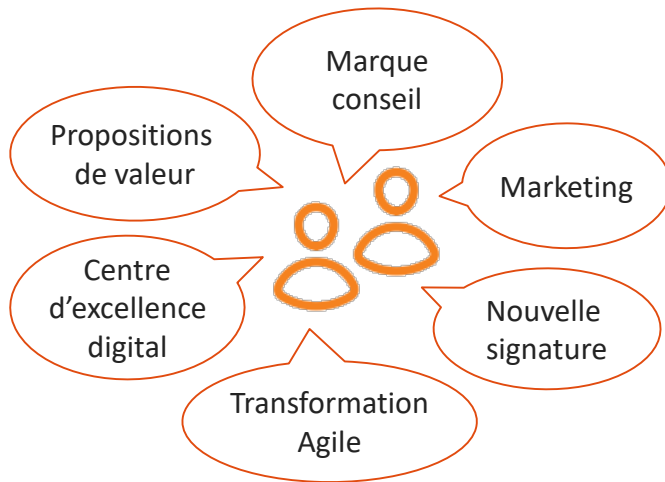
Amélioration du flux net de trésorerie disponible au 1^{er} semestre 2019



STRATÉGIE DE MONTÉE EN VALEUR

DÉROULEMENT DU PROGRAMME D'INVESTISSEMENTS

CONSEIL



VERTICALISATION

- Réorganisation réussie en France
- Effective depuis le 1^{er} janvier 2019
- BU verticales pour les clients nationaux

Client
centric

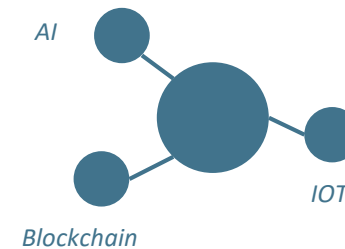


Collaborateur
centric

OUTILLAGE DE PRODUCTION

Plateforme *DevOps* sur *cloud* hybride

- Développée et mise en œuvre au S1 2019
- Projets pilotes internationaux en cours
- Déploiement à large échelle au T4 2019



Plateformes *Asset-based*

- Priorités : *go to cloud* et modernisation des portefeuilles applicatifs
- Composants en cours de validation et de mise à disposition
- Mise en service généralisée au T4 2019



CONFIRMATION DU PROJET SOPRA BANKING SOFTWARE *CORE BANKING* – MARCHÉ VISÉ ET DÉMARCHE RETENUE

Core banking

Marché

Projets de **transformation** des systèmes de *core banking*
des **banques de détail** de toutes tailles (T1 à T4)
localisées sur la zone
Europe/Moyen-Orient/Afrique

Démarche

- Modèle *End-to-End* : **solution-implémentation-exploitation**
- Développement de **plateformes**
- Déploiement des offres **digitales**



SOPRA
BANKING
PLATFORM

DXP

sab

AMPLITUDE *Up*



LES AVANCÉES 2019 SUR LE *CORE BANKING*

DÉVELOPPEMENT DE PLATEFORMES ET SYNERGIES DE BASE INSTALLÉES

ACQUISITION

- *Leadership* de Sopra Banking Software en France
- Synergies sur les bases installées avec les offres digitales (DxP)
- Opportunité de développement sur le marché Europe/Moyen-Orient/Afrique
- Renforcement dans les services opérés

PARTENARIAT

Sparda-Bank

- Construction d'une plateforme digitale pour 7 *Sparda banken*
- Projet end-to-end : solution – implémentation – exploitation
- Installation du produit Sopra Banking Platform
- Accueil potentiel d'autres banques sur la plateforme



CONFIRMATION DU PROJET SOPRA BANKING SOFTWARE

CRÉDITS SPÉCIALISÉS – MARCHÉ VISÉ ET DÉMARCHE RETENUE

Crédits spécialisés

Marché

Institutions de financements spécialisés (équipementiers et sociétés de financement) dans le **monde entier** :

- *Automotive finance*
- *Consumer finance*
- *Corporate finance*
- *Equipment finance*

Démarche

Une offre **unique** au plan **mondial**

- Crédibilité liée à la taille dans un marché fragmenté
- Complétude de la couverture de la chaîne de valeur
- Capacité d'intégration



LES AVANCÉES 2019 SUR LES CRÉDITS SPÉCIALISÉS (1/2)

UN MEILLEUR NIVEAU DE MAÎTRISE AU 30/06/2019

RÉSILIENCE DE LA BASE CLIENTS

- Une dizaine de projets difficiles
- Accompagnement clients spécifique sur la période en cours

MISES EN PRODUCTION S1 2019

- Poursuite des mises en production réussies sur Cassiopae : HSBC, DAF PACCAR, BPCE, Siemens FS US...
- Retours très positifs post mises en production

DÉVELOPPEMENT DE LA V 4.7

- Version standardisée
- Industrialisation de la fabrication
 - Code source unique
 - Catalogue API
 - Documentation
 - Politique éditeur et *release management*
- Feuille de route respectée

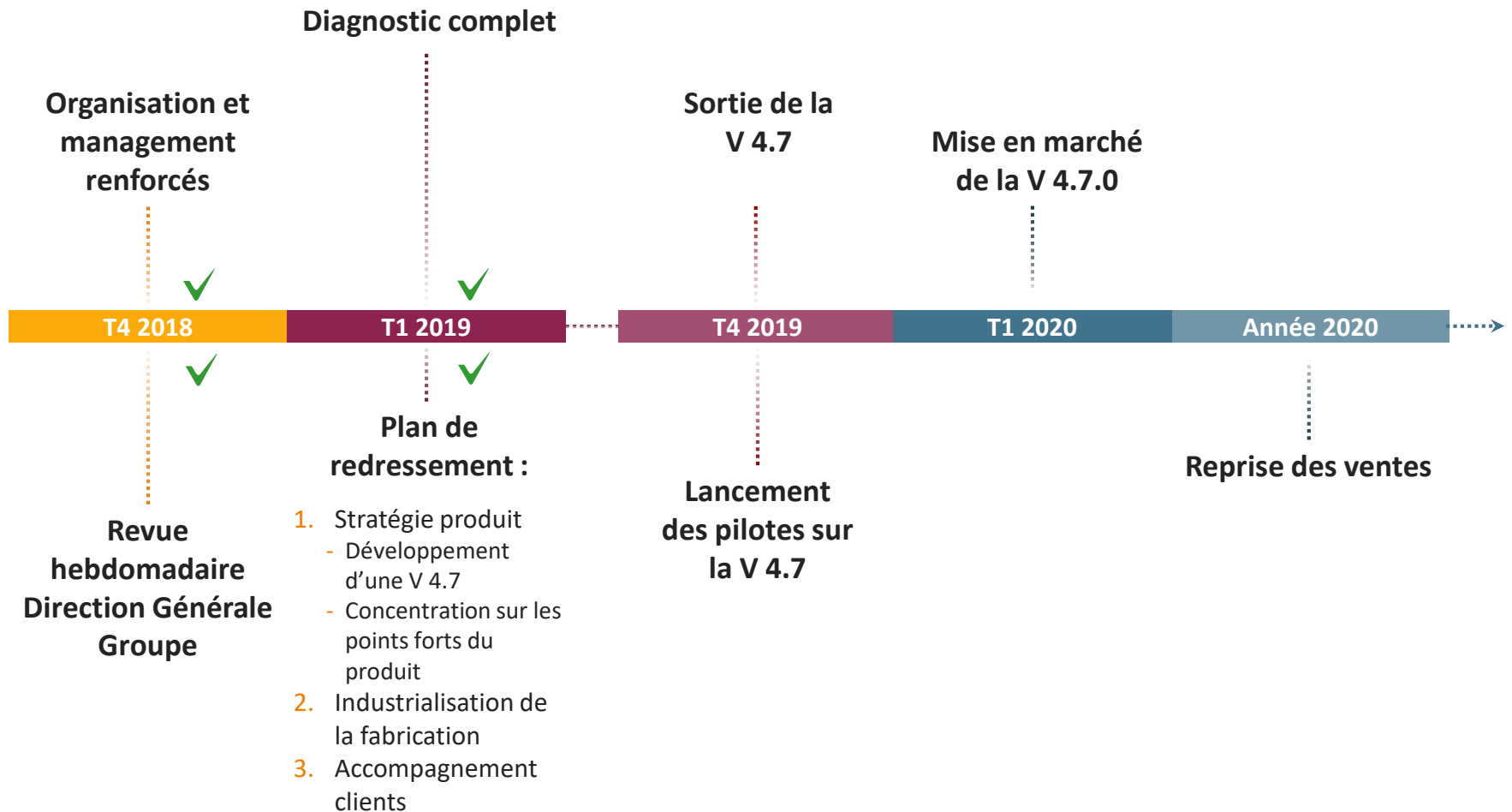
APAK CONFORME AUX ATTENTES

- Equipe
- Synergies commerciales
- Capacité d'exécution
- CA récurrent (mode ASP), développement commercial hors UK



LES AVANCÉES 2019 SUR LES CRÉDITS SPÉCIALISÉS (2/2)

UN PLAN CLAIREMENT DÉFINI





SITUATION OPÉRATIONNELLE AU 30 JUIN 2019



Vincent PARIS – Directeur Général



CHIFFRES CLÉS

UN PREMIER SEMESTRE EN LIGNE AVEC LES OBJECTIFS ANNUELS

Chiffre d'affaires

2 207,1 M€

*soit une croissance organique de 7,4 %
une croissance totale de 9,6 %*

Résultat opérationnel d'activité

151,0 M€

*soit 6,8 % du chiffre d'affaires
+0,2 pt par rapport au S1 2018*

Résultat net – Part du Groupe

60,9 M€

*en hausse de 58,8 %
par rapport au S1 2018 (38,4 M€)*

Flux net de trésorerie disponible

-21,8 M€

*en nette amélioration
par rapport au S1 2018 (-77,3 M€)*

Dette financière nette

624,3 M€

*représentant 1,6x l'EBITDA pro forma
vs 1,8x au S1 2018*

Déficit net d'impôt des fonds de pensions RU

149 M€

vs. 123 M€ au 31/12/2018



PERFORMANCE OPÉRATIONNELLE PAR PÔLE

	Chiffre d'affaires			Résultat opérationnel d'activité	
	S1 2019 (M€)	S1 2018 Retraité*	Croissance organique (%)	S1 2019 (% du CA)	S1 2018 (% du CA)
France	914,9	849,1	+ 7,7%	9,3%	9,0%
Royaume-Uni	429,6	385,7	+ 11,4%	6,1%	4,5%
Autre Europe	534,9	498,5	+ 7,3%	6,5%	6,9%
Sopra Banking Software	204,0	202,1	+ 0,9%	-4,7%	-4,5%
Autres Solutions	123,6	119,2	+ 3,7%	11,7%	12,7%
Total	2 207,1	2 054,6	+ 7,4%	6,8%	6,6%

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



FRANCE

BONNE PERFORMANCE DANS UN CONTEXTE D'INVESTISSEMENTS

	S1 2019		S1 2018	
	(M€)	(% du CA)	(M€)	(% du CA)
France				
Chiffre d'affaires	914,9		849,1	
<i>Croissance organique (%)</i>	+ 7,7%			
Résultat opérationnel d'activité	85,2	9,3%	76,0	9,0%
Résultat opérationnel courant	81,7	8,9%	60,5	7,1%
Résultat opérationnel	76,1	8,3%	56,1	6,6%

- Forte croissance de l'activité tirée par le conseil, la transformation des infrastructures informatiques et la cybersécurité
- Marchés verticaux les plus porteurs : défense, aéronautique, assurance, social et énergie
- Solide marge opérationnelle malgré une intensification des investissements
- Investissements dans le digital et la montée en valeur visant à poser les bases d'une profitabilité opérationnelle > à 10 % à moyen terme



ROYAUME-UNI

AMÉLIORATION DE LA SITUATION GRÂCE AUX DEUX CO-ENTREPRISES

Royaume-Uni	S1 2019		S1 2018	
	(M€)	(% du CA)	(M€)	(% du CA)
Chiffre d'affaires	429,6		382,8	
<i>Croissance organique (%)</i>	+ 11,4%			
Résultat opérationnel d'activité	26,4	6,1%	17,1	4,5%
Résultat opérationnel courant	20,4	4,7%	10,5	2,7%
Résultat opérationnel	19,8	4,6%	2,2	0,6%

- Forte croissance et rentabilité normative des co-entreprises dans le secteur public
- Attentisme dans le reste du secteur public
- Renforcement engagé et à poursuivre sur plusieurs semestres dans le secteur privé
- Focalisation du management sur la transformation
 - Cession d'une activité de recrutement, non stratégique et à faible marge (129 M€ de CA et 3 M€ de résultat opérationnel d'activité en 2018)



AUTRE EUROPE

POURSUITE DU RENFORCEMENT DES FONDAMENTAUX

	S1 2019		S1 2018	
	(M€)	(% du CA)	(M€)	(% du CA)
Autre Europe				
Chiffre d'affaires	534,9		475,5	
<i>Croissance organique (%)</i>	+ 7,3%			
Résultat opérationnel d'activité	34,5	6,5%	32,9	6,9%
Résultat opérationnel courant	32,7	6,1%	28,9	6,1%
Résultat opérationnel	28,6	5,4%	25,1	5,3%

- Croissance soutenue dans la plupart des pays
- Tassement en Allemagne : forte croissance sur l'ensemble des marchés verticaux mais réduction des dépenses depuis début 2019 par certains clients bancaires
- Poursuite de l'amélioration des fondamentaux des pays à marge plus faible



SOPRA BANKING SOFTWARE

NOMBREUSES MISES EN PRODUCTION RÉUSSIES SUR LE 1^{ER} SEMESTRE

Sopra Banking Software	S1 2019		S1 2018	
	(M€)	(% du CA)	(M€)	(% du CA)
Chiffre d'affaires	204,0		187,4	
<i>Croissance organique (%)</i>	<i>+ 0,9%</i>			
Résultat opérationnel d'activité	-9,5	-4,7%	-8,4	-4,5%
Résultat opérationnel courant	-15,6	-7,6%	-14,6	-7,8%
Résultat opérationnel	-21,2	-10,4%	-16,2	-8,6%

- 108 mises en production concernant les produits DxP, Platform, Amplitude et Cassiopae
- 2019, année de transition
- Amélioration progressive de la rentabilité à partir de 2020



AUTRES SOLUTIONS

SOLIDE PERFORMANCE OPÉRATIONNELLE

	S1 2019		S1 2018	
	(M€)	(% du CA)	(M€)	(% du CA)
Autres Solutions				
Chiffre d'affaires	123,6		119,2	
<i>Croissance organique (%)</i>	+ 3,7%			
Résultat opérationnel d'activité	14,5	11,7%	15,1	12,7%
Résultat opérationnel courant	13,9	11,2%	13,9	11,7%
Résultat opérationnel	11,9	9,6%	12,8	10,8%

- Croissance organique
 - Solutions dédiées aux ressources humaines + 2,3 %
 - Solutions dédiées à l'immobilier + 6,7 %
- Base de comparaison élevée au S1 2018 (travaux préparatoires à la mise en œuvre du prélèvement à la source en France)





RÉSULTATS FINANCIERS DU 1^{ER} SEMESTRE 2019



Etienne DU VIGNAUX – Directeur Financier



COMPTE DE RESULTAT

1^{ER} SEMESTRE 2019

	S1 2019 (M€)	S1 2019 (% du CA)	S1 2018 (M€)	S1 2018 (% du CA)
Chiffre d'affaires	2 207,1		2 014,0	
<i>Croissance organique</i>	7,4%			
Résultat opérationnel d'activité	151,0	6,8%	132,8	6,6%
Charges liées aux paiements en actions	- 4,3		- 22,1	
Dotations aux amortissements sur incorporels affectés	- 13,6		- 11,6	
Résultat opérationnel courant	133,1	6,0%	99,2	4,9%
Autres produits et charges opérationnels	-17,8		- 19,1	
Résultat opérationnel	115,3	5,2%	80,0	4,0%
Coût de l'endettement financier net	-4,4		- 3,7	
Autres produits et charges financiers	-7,7		- 3,2	
Charges d'impôt	-34,4		- 34,9	
Quote-part du résultat net des sociétés mises en équivalence	-2,0		1,3	
Résultat net	66,8		39,5	
<i>dont part du Groupe</i>	<i>60,9</i>	<i>2,8%</i>	<i>38,4</i>	<i>1,9%</i>
<i>dont minoritaires</i>	<i>5,9</i>		<i>1,1</i>	



AUTRES PRODUITS ET CHARGES OPÉRATIONNELS

1^{ER} SEMESTRE 2019

	S1 2019 (M€)	S1 2018 (M€)
Frais liés au regroupement d'entreprises	-2,3	-0,4
Coûts de restructuration et de réorganisation	-14,3	-18,0
Autres	-1,2	-0,7
Autres produits et charges opérationnels	- 17,8	- 19,1



IMPÔT

1^{ER} SEMESTRE 2019

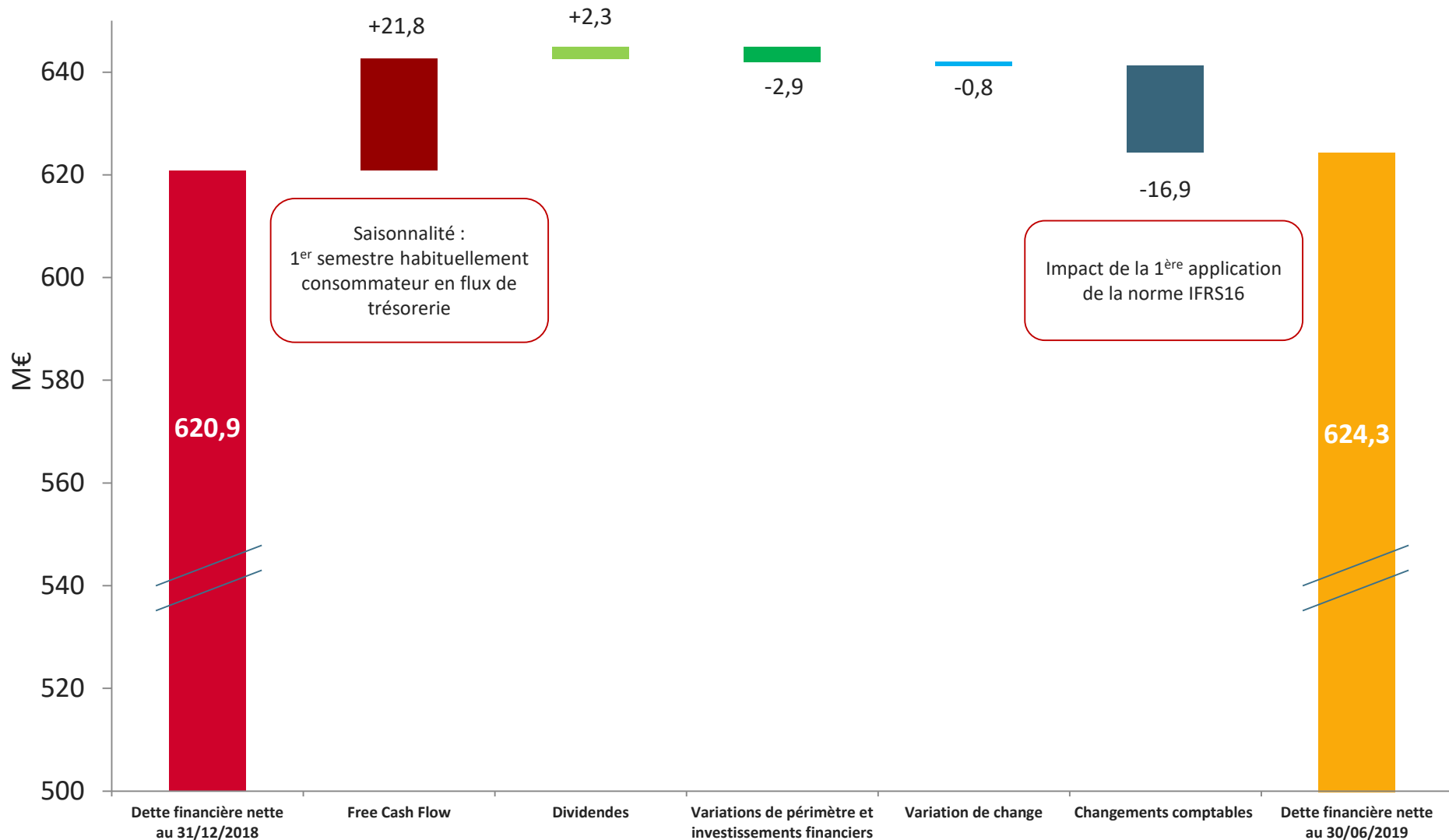
	S1 2019 (M€)	S1 2018 (M€)
Résultat avant impôt et quote-part des sociétés mises en équivalence	103,2	73,2
Charge d'impôt effective	-34,4	-34,9
Taux d'imposition effectif (%)	33,4%	47,8%

- Taux d'imposition effectif annuel 2019 estimé à environ 35 %



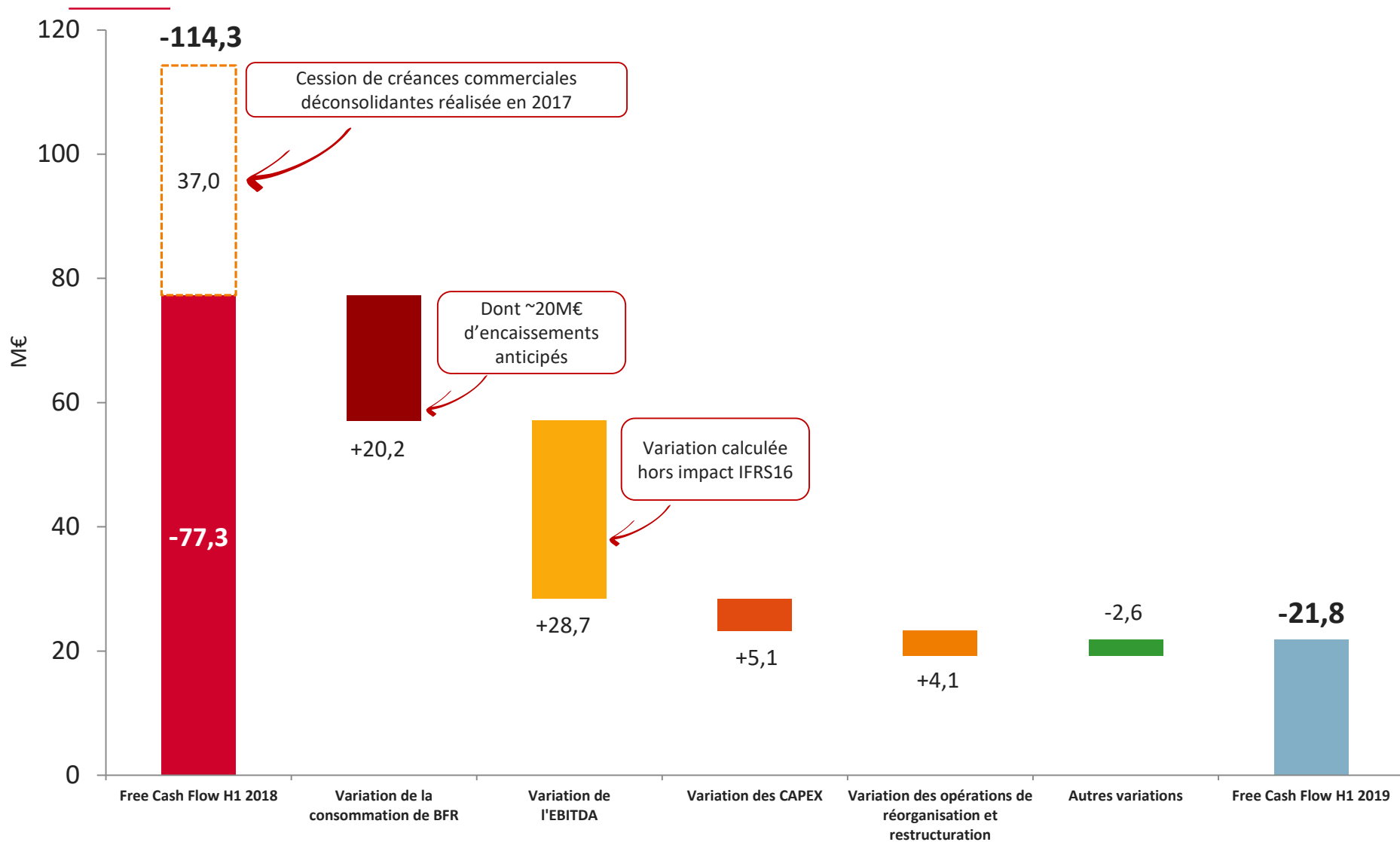
STABILITÉ DE L'ENDETTEMENT FINANCIER NET AU S1 2019

FLUX DE TRÉSORERIE DISPONIBLE (FCF) TRADITIONNELLEMENT NÉGATIF AU S1



VARIATION DÉTAILLÉE DU FLUX DE TRÉSORERIE DISPONIBLE (FCF)

AMÉLIORATION DE L'EBITDA ET STABILITÉ DE LA CONSOMMATION DE BFR



UNE SITUATION FINANCIÈRE SAINES AU 30 JUIN 2019 (1/2)

UN FINANCEMENT DIVERSIFIÉ ET UNE LIQUIDITÉ CONFORTABLE

Capitaux Propres
1 292,7 M€

Dettes financières nettes
624,3 M€

Montant disponible non tiré :
1,1 Md€
soit 56 % des autorisations⁽¹⁾

Maturités

- **Emprunt obligataire : 7/2019**
-> Refinancement réalisé le 5/7/19
- **Lignes bancaires : 2023**

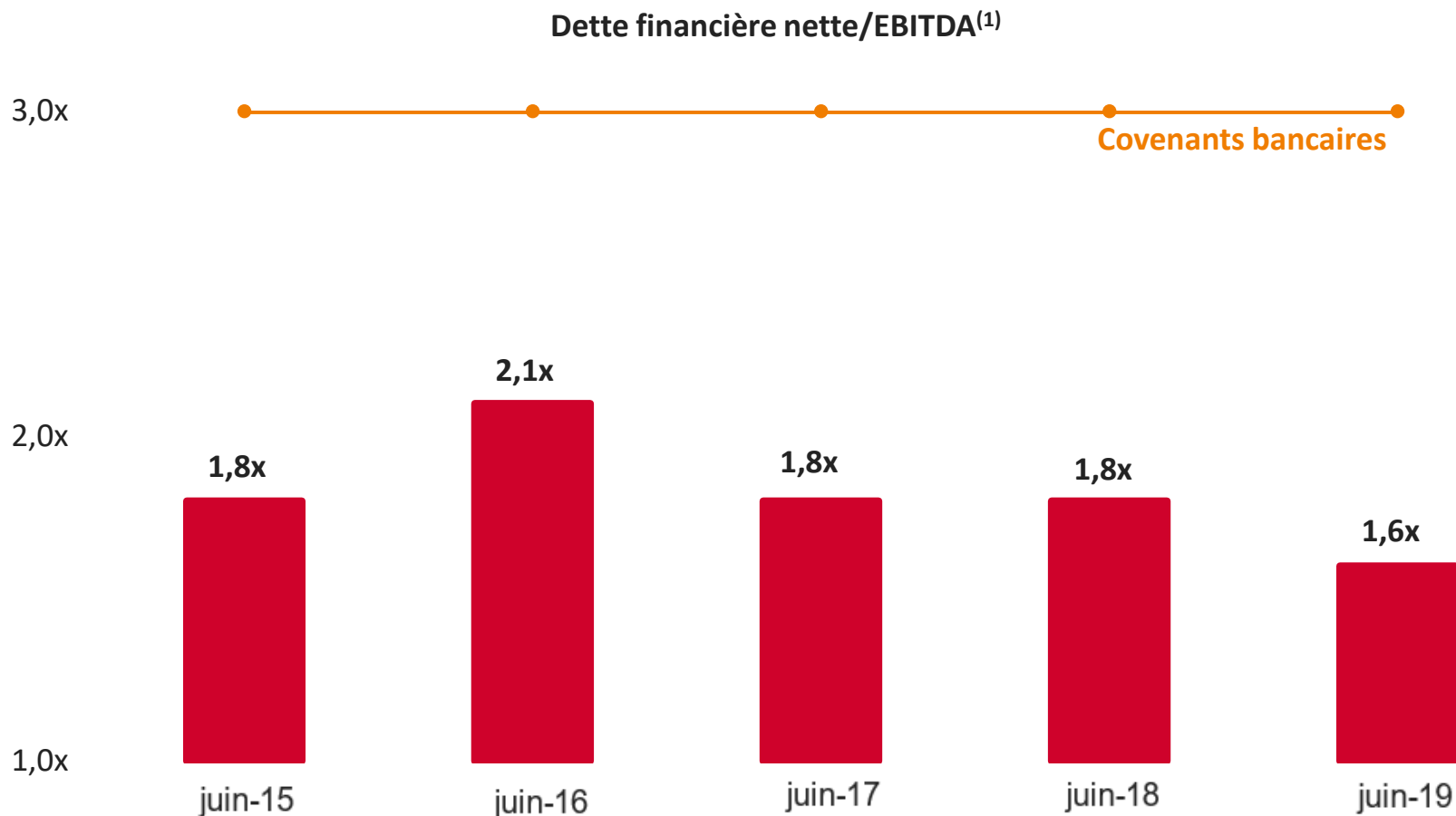
	30/06/2019 Montant utilisé (M€)	30/06/2019 Montant autorisé (M€)
Emprunt obligataire	180,0	180,0
Crédit syndiqué - Tranche A €	128,0	128,0
Crédit syndiqué - Tranche B £	57,1	57,1
Crédit renouvelable multidevises	0,0	900,0
Prêts bancaires à plus d'un an	60,0	60,0
NEU MTN à plus d'un an	34,0	34,0
Découverts et Autres	75,1	284,7
Total	534,2	1 643,8
NEU CP (billets de trésorerie)	261,0	
NEU MTN à moins d'un an	65,0	
Dettes Brutes	860,2	
Trésorerie et équivalents de trésorerie	235,8	
Dettes financières nettes	624,3	

(1) À encours de NEU CP et MTN (360 M€ au 30 juin 2019) et découverts constants



UNE SITUATION FINANCIÈRE SAINES AU 30 JUIN 2019 (2/2)

DETTE FINANCIÈRE NETTE INFÉRIEURE A 2X L'EBITDA



(1) EBITDA proforma sur 12 mois glissants



VARIATIONS DE PÉRIMÈTRE

ENTRÉES ET SORTIES DU PÉRIMÈTRE DE CONSOLIDATION AU S2 2019

- Activité de recrutement : déconsolidation du pôle Royaume-Uni au 28 juin 2019
- SAB : consolidation dans l'entité Sopra Banking Software par intégration globale au 1^{er} juillet 2019
- Captive Sparda Banken : consolidation dans l'entité Autre Europe par intégration globale au cours du 3^{ème} trimestre 2019





PRIORITÉS ET OBJECTIFS



Vincent PARIS – Directeur Général



PRIORITÉS 2019



SOPRA BANKING SOFTWARE

Concentration sur l'exécution
Synergies avec l'activité ESN



MONTÉE EN VALEUR

Investissements dans toutes
les entités



STRUCTURE

Renforcement pour préparer
la croissance future



RESPONSABILITÉ D'ENTREPRISE

Employeur de référence
Mixité et égalité Femme/Homme



RELÈVEMENT DE L'OBJECTIF DE CROISSANCE ANNUEL ET CONFIRMATION DES AUTRES OBJECTIFS 2019

Croissance organique du chiffre d'affaires égale ou supérieure à 6 %
Auparavant : « comprise entre + 4 % et + 6 % »

Taux de marge opérationnelle d'activité en légère amélioration

Flux net de trésorerie disponible > 150 M€



OBJECTIFS MOYEN TERME



- Croissance organique entre 4 % et 6 % par an
- Stratégie d'acquisitions



- Taux de marge opérationnelle d'activité de l'ordre de 10 %



- 5 % à 7 % du chiffre d'affaires





QUESTIONS / RÉPONSES





ANNEXES



SPARDA BANKEN : UN PARTENARIAT STRATÉGIQUE MAJEUR

OPÉRATION POTENTIELLEMENT > À 1,1Md€ DE CA SUR 13 ANS

Sparda-Bank

Construction d'une plateforme digitale pour adresser le marché des banques allemandes

Contexte

- Situation initiale : système IT des 11 banques géré par un GIE
- Décision de 4 des 11 banques de quitter l'organisation IT en place pour un autre prestataire
- Nécessité pour les 7 autres banques de réduire les coûts du système
- Objectif de digitalisation du système pour dynamiser la base clients
- Volonté de conduire une initiative de marché pour attirer d'autres banques sur la plateforme

Opération

CA > 1,1Md€ sur 13 ans

- Prise de contrôle à 51 % par Sopra Steria de la captive
 - ~350 personnes + 70 sous-traitants
 - ~150 M€(e) de CA annuel en 2019
- Transformation (sur 3 ans) de la captive en un centre de profit → objectif ~ 8 % de ROA*
- Installation de Sopra Banking Platform
- Accueil potentiel de nouvelles banques sur la plateforme post transformation

(*) Résultat Opérationnel d'Activité

Implications stratégiques

- 7 nouveaux clients allemands
- Renforcement du positionnement concurrentiel pour Sopra Banking Platform
- Localisation de Sopra Banking Platform en Allemagne
- Offre *end-to-end* de *core banking* :

Solution-Implémentation-Exploitation



POLITIQUE DE RESPONSABILITE D'ENTREPRISE RECONNUE

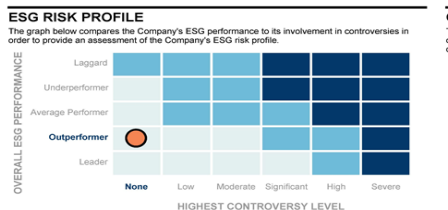
ENGAGEMENT AUPRÈS DU PACTE MONDIAL (NIVEAU *ADVANCED*)



ESG Rating 2019



AA



Outperformer



Niveau Gold avancé

pour sa performance en matière de
Responsabilité d'Entreprise
Dans le top 1%

Environnement 2019



Social 2019



Sopra Steria : **au 6^{ème} rang des entreprises, de plus de 5 000 salariés, les mieux notées par leur salariés en matière de bien-être au travail**



SOPRA STERIA AU 30/06/2019

UN LEADER EUROPÉEN DE LA TRANSFORMATION NUMÉRIQUE



TOP 5 des acteurs européens

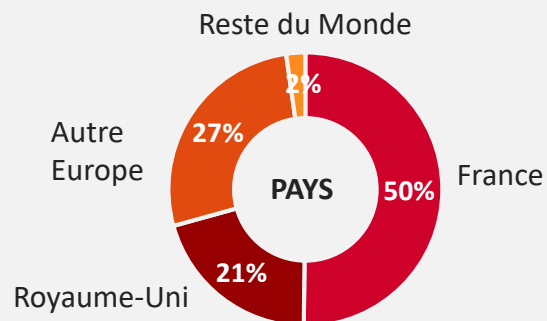
TOP 10 des acteurs œuvrant en Europe

Chiffre d'affaires 2018
de 4,1 Md€

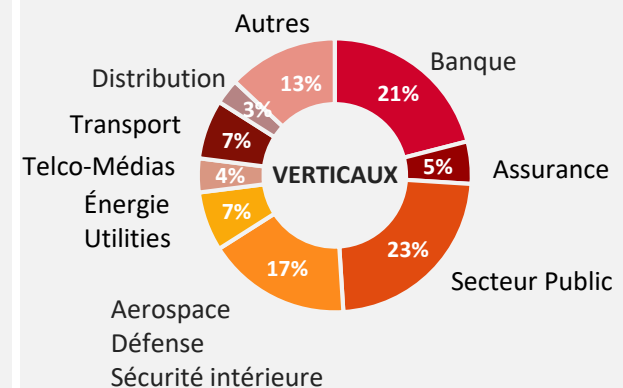
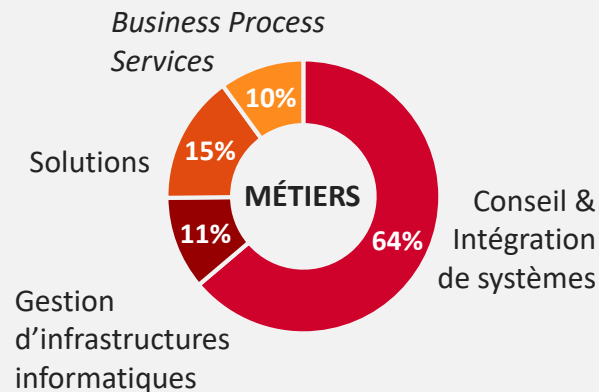
45 000
Collaborateurs

Présent dans
25 pays

Approche
de bout-en-bout



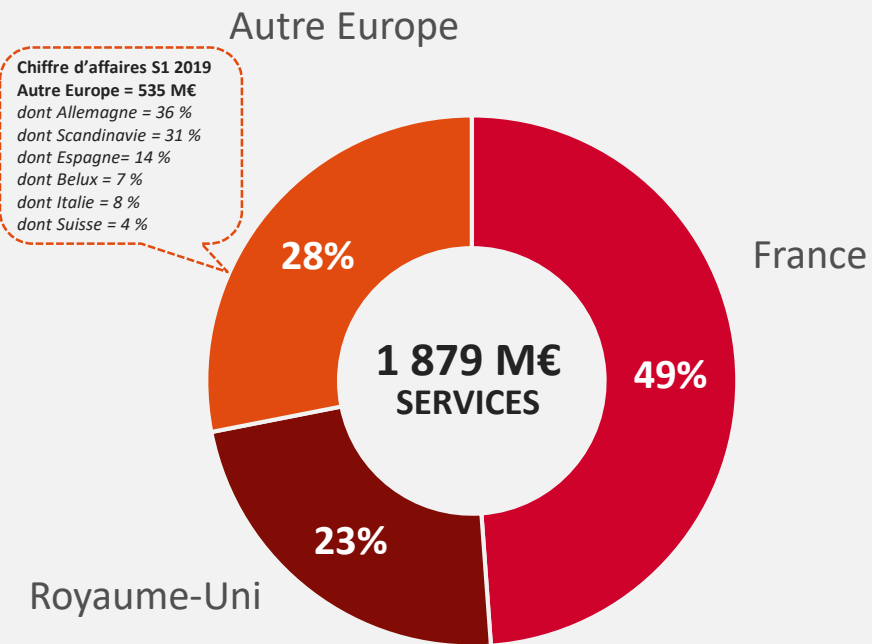
Chiffre d'affaires au 30/06/2019



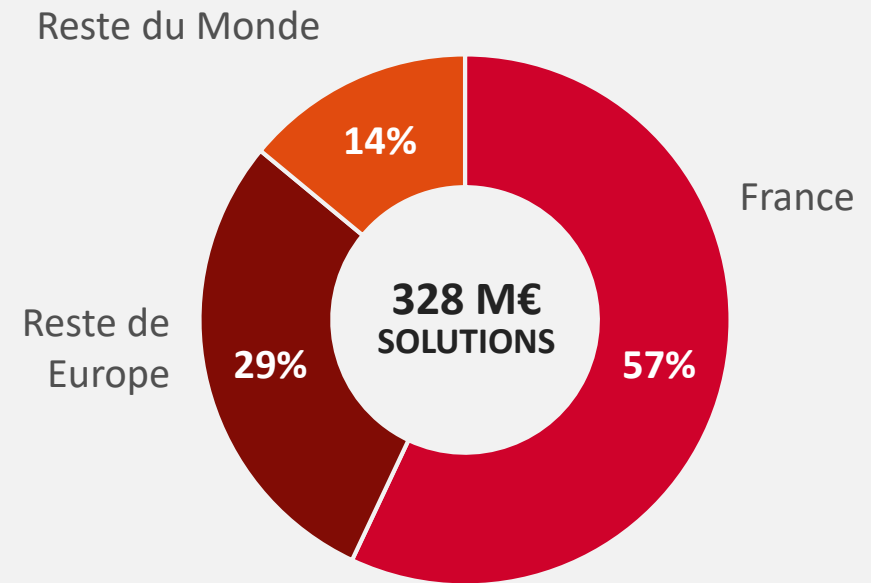
RÉPARTITION DU CHIFFRE D'AFFAIRES PAR PAYS

AU 30/06/2019

CHIFFRE D'AFFAIRES SERVICES AU 30/06/2019



CHIFFRE D'AFFAIRES SOLUTIONS AU 30/06/2019

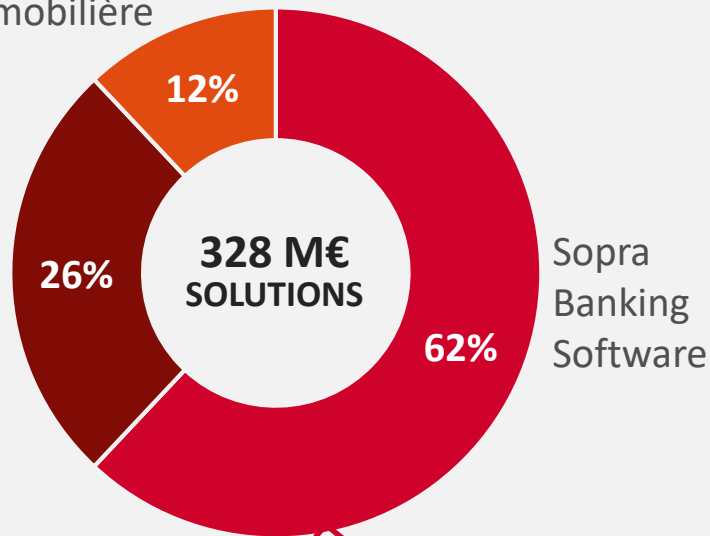


RÉPARTITION DU CHIFFRE D'AFFAIRES SOLUTIONS

AU 30/06/2019

CHIFFRE D'AFFAIRES SOLUTIONS PAR PRODUITS

Solutions de
Gestion
immobilière



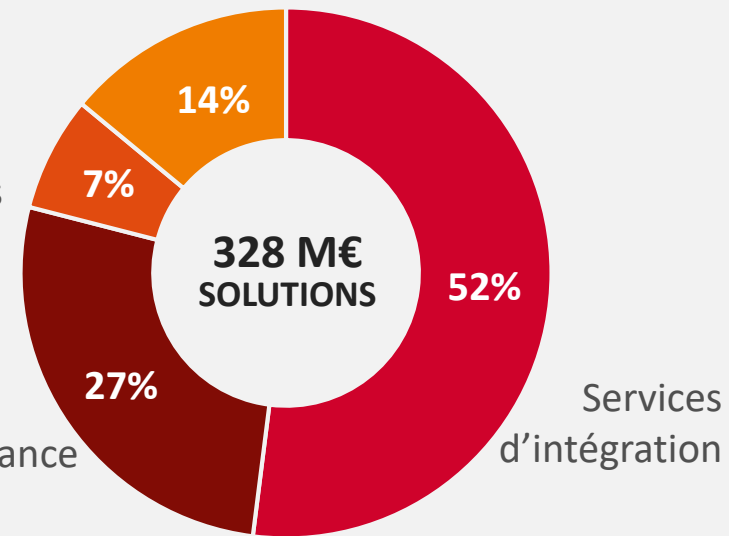
CA S1 2019 Sopra Banking Software = 204 M€
dont France = 77 M€
dont Hors France = 127 M€

CHIFFRE D'AFFAIRES SOLUTIONS PAR BUSINESS LINES

Managed Services

Licences

Maintenance



VARIATION DES TAUX DE CHANGE

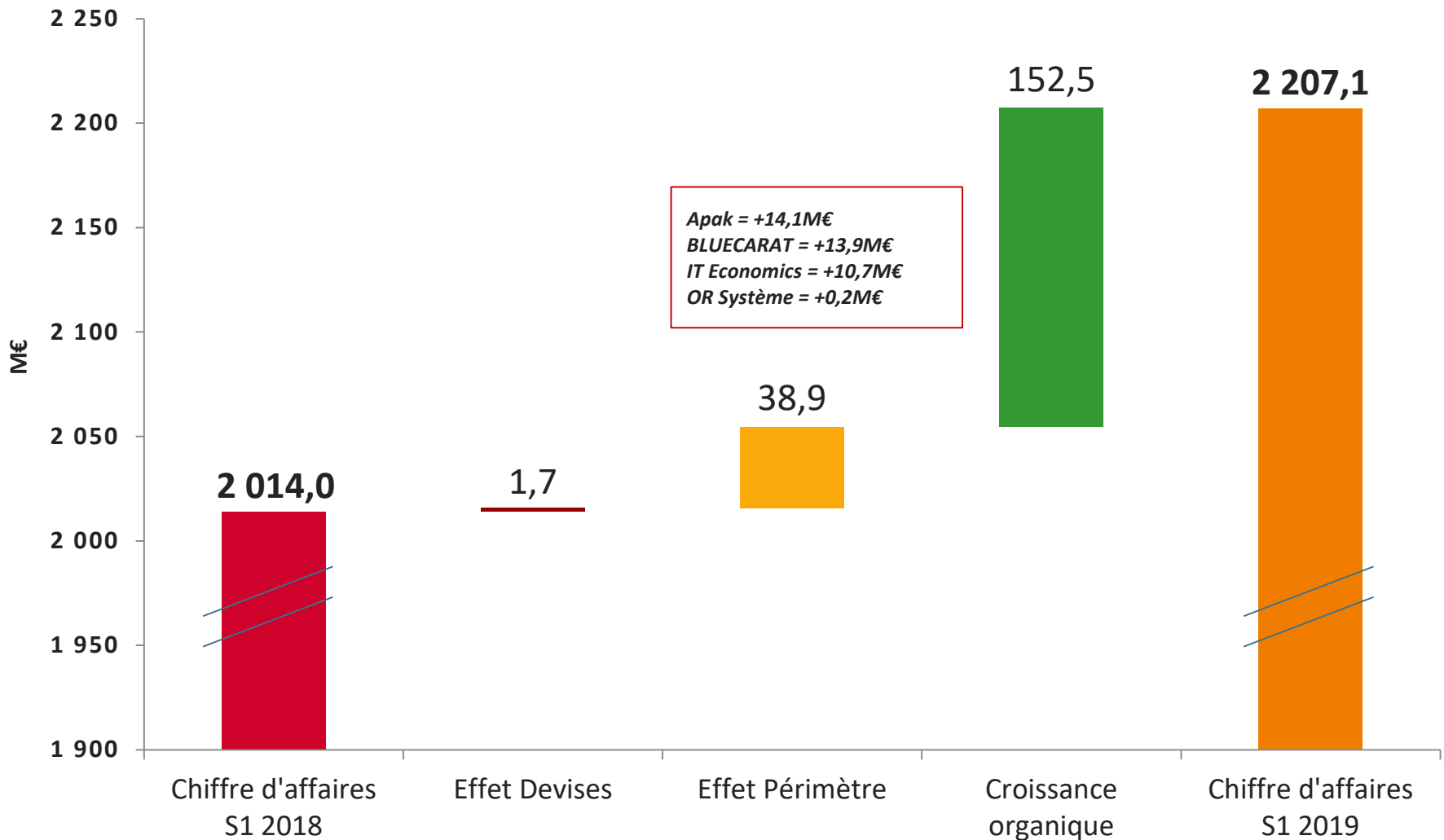
1^{ER} SEMESTRE 2019

	Variation des taux de change		
	Taux moyen S1 2019	Taux moyen S1 2018	Variation (%)
Livre Sterling	0,8736	0,8798	+ 0,7%
Couronne norvégienne	9,7304	9,5929	- 1,4%
Couronne suédoise	10,5181	10,1508	- 3,5%
Couronne danoise	7,4651	7,4476	- 0,2%
Franc suisse	1,1295	1,1697	+ 3,6%



EVOLUTION DU CHIFFRE D'AFFAIRES SUR LE 1^{ER} SEMESTRE 2019

CROISSANCE TOTALE DE + 9,5 %



BÉNÉFICE PAR ACTION

1^{ER} SEMESTRE 2019

	S1 2019 (M€)	S1 2018 (M€)
Résultat net part du Groupe (M€)	60,9	38,4
Nombre moyen pondéré d'actions en circulation hors autocontrôle	20,22	20,16
Résultat de base par action (€)	3,01	1,90
Résultat courant de base par action (€)	3,61	2,60
Nombre d'actions potentielles théorique	20,27	20,23
Résultat dilué par action (€)	3,00	1,90
Résultat courant dilué par action (€)	3,60	2,59



ÉVOLUTION DÉTAILLÉE DE LA DETTE FINANCIÈRE NETTE

1^{ER} SEMESTRE 2019

	S1 2019 IFRS 16 (M€)	S1 2018 (M€)
Résultat opérationnel d'activité	151,0	132,8
Amortissements et Provisions (hors incorporels affectés)	81,5	22,9
EBITDA	232,5	155,7
Eléments non cash	- 4,6	- 3,5
Impôt versé	-34,3	-34,9
Variation du besoin en fonds de roulement opérationnel	-112,2	-169,4
Coût de réorganisation et restructuration	-16,7	-20,7
Flux net de trésorerie généré par l'activité	64,8	-72,8
Variation nette liée aux contrats de location	-46,8	0,0
Variation liée aux opérations d'investissement	-20,6	-25,7
Intérêts financiers nets	-7,5	-4,6
Contributions additionnelles liées aux engagements de retraite à prestations définies	-11,7	-11,2
Flux net de trésorerie disponible*	- 21,8	- 114,3
Incidence des variations de périmètre	7,3	-15,7
Investissements financiers	-1,1	-2,3
Dividendes versés	-2,3	0,0
Dividendes reçus des sociétés mises en équivalence	0,0	0,0
Augmentations de capital en numéraire	0,0	0,0
Rachats et reventes d'actions propres	-3,4	-18,3
Incidence des variations de taux de change	0,8	-1,6
Impact de la première application d'IFRS16	16,9	0,0
Variation de l'endettement financier net	- 3,4	- 152,3
<i>* Flux net de trésorerie disponible après retraitement de la cession des créances commerciales réalisées en 2017 pour 37 M€</i>	-	-77,3
Endettement financier net en début de période	620,9	510,1
Endettement financier net en fin de période	624,3	662,4



BILAN ÉCONOMIQUE

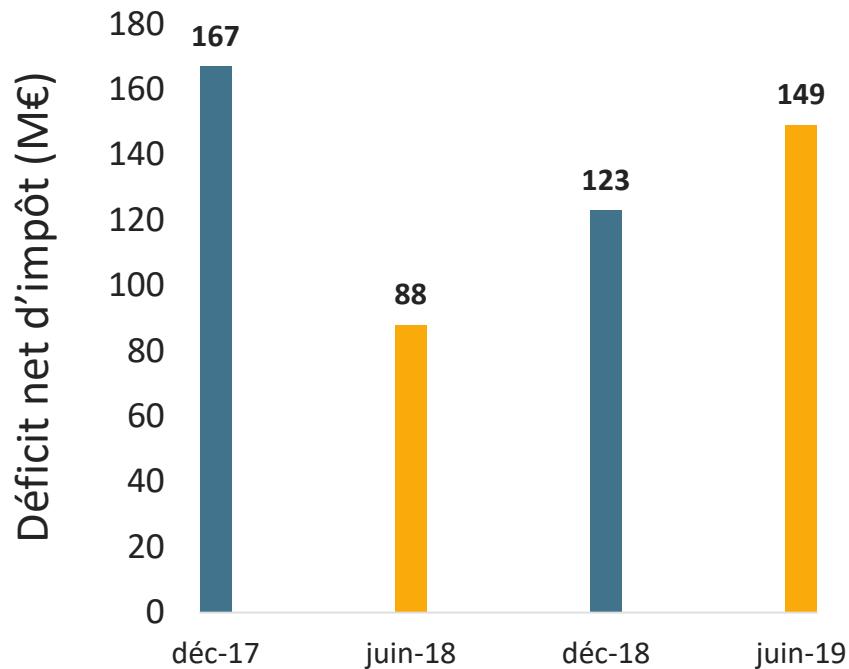
30/06/2019

	30/06/2019 (M€)	31/12/2018 (M€)
Ecarts d'acquisition	1 710,3	1 708,5
Actifs incorporels affectés	169,2	183,0
Droit d'utilisation des biens pris en location	284,1	-
Autres immobilisations	211,2	234,9
Titres de participation mis en équivalence	193,0	195,1
Total actif immobilisé	2 567,8	2 321,5
Impôts différés nets	97,8	79,6
Clients et comptes rattachés (net)	1 161,1	1 091,8
Autres actifs et passifs	- 1 162,0	- 1 153,1
Besoin en Fonds de Roulement (BFR)	- 0,9	- 61,3
Actif économique	2 664,8	2 339,8
Capitaux propres	1 292,7	1 329,2
Provisions retraites et engagements assimilés	364,0	308,3
Provisions pour risques et charges	79,3	81,5
Dette liée aux biens pris en location	304,4	-
Endettement financier net	624,4	620,9
Capitaux investis	2 664,8	2 339,8



DÉFICIT NET D'IMPÔT DES FONDS DE PENSION (RU) 30/06/2019

UNE MOYENNE DE L'ORDRE DE 150 M€ DEPUIS 2017



- Diminution du taux d'actualisation de 60 pb depuis le 31 décembre 2018
- Contribution cash additionnelle fixée à 20 M€ par an jusqu'en août 2020



EVOLUTION DES EFFECTIFS

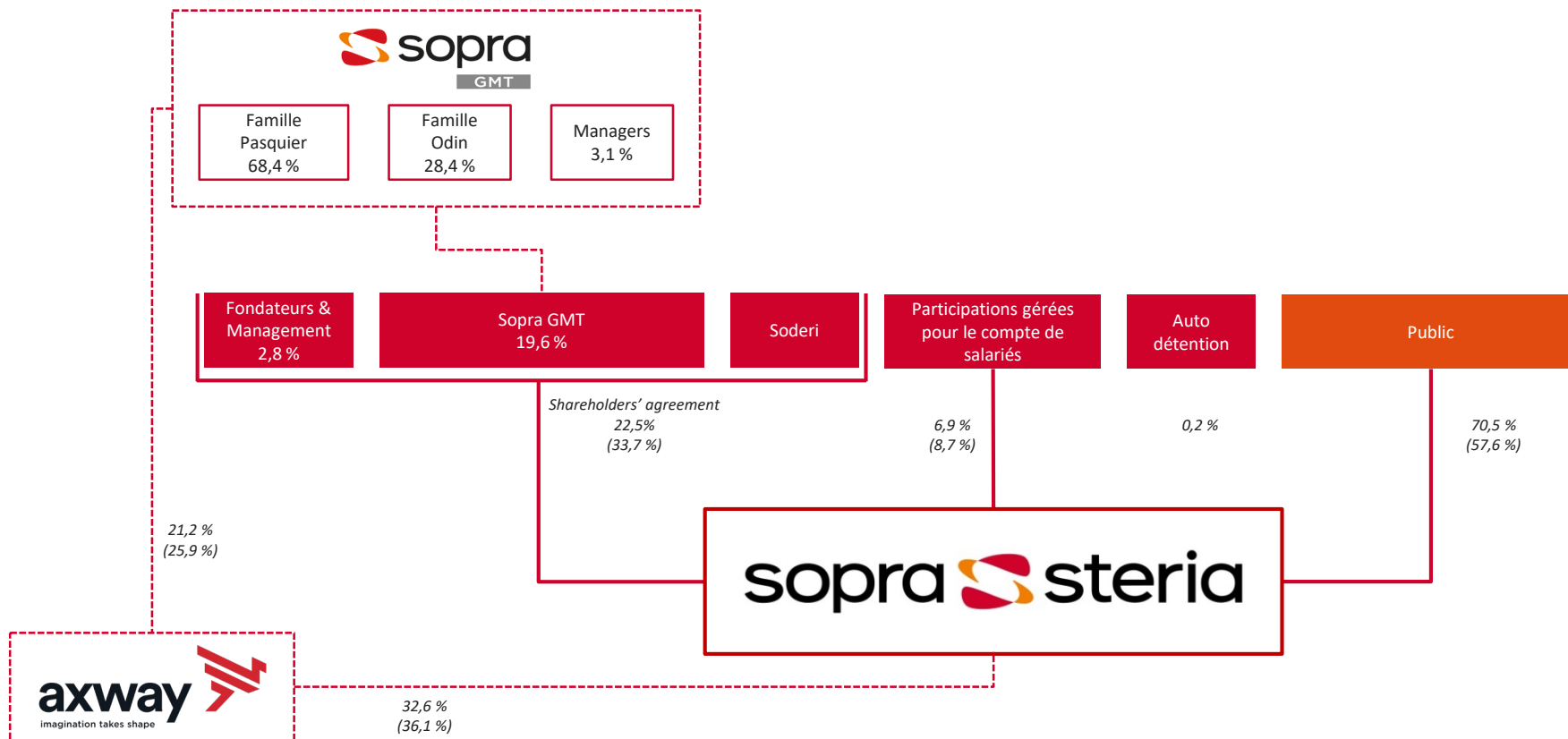
1^{ER} SEMESTRE 2019

	30/06/2019	31/12/2018
France	19 343	19 013
Royaume-Uni	6 352	6 407
Autre Europe	10 268	10 095
Reste du Monde	360	344
X-Shore	8 636	8 255
Total	44 959	44 114



ACTIONNARIAT AU 30/06/2019

UN ACTIONNAIRE DE RÉFÉRENCE GARANT DU PROJET



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

20,547,701 actions cotées
 26,521,924 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 de la variation des actifs et passifs liés aux biens pris en location, 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.

