

PRÉSENTATION DES RÉSULTATS ANNUELS 2016

Paris, 27 février 2017

*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 2015 déposé auprès de l'Autorité des Marchés Financiers le 22 avril 2016 (notamment aux pages 33 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.



LIVRE BLANC

RÉUSSIR SON PROJET DE TRANSFORMATION DIGITALE

Comment mener efficacement sa transformation digitale ?

Une affaire d'exécution ... et de plaisir !



sopra  steria
CONSULTING

Disponible sur www.soprasteria.com



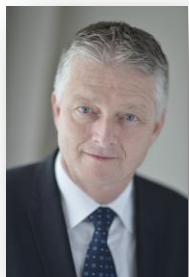
AGENDA

- 
- 1 Situation opérationnelle 2016
 - 2 Résultats financiers 2016
 - 3 Déploiement de la stratégie en 2016
 - 4 Perspectives et objectifs 2017
 - 5 Séance de questions / réponses
 - 6 Annexes





SITUATION OPÉRATIONNELLE 2016



Vincent PARIS – Directeur Général



FAITS MARQUANTS DE L'EXERCICE 2016

Bonne performance 2016
Objectifs dépassés

Consolidation d'une position
leader en France

Redressement des activités à faible marge

Montée en valeur des offres et du digital

Renforcement de Sopra Banking Software

Renouvellement du projet d'entreprise



CHIFFRES CLÉS

UNE BONNE PERFORMANCE 2016

Chiffre d'affaires

3741,3 M€

soit une croissance organique de 5,2 %
une croissance à change constant de 8,3 %
et une croissance totale de 4,4 %*

Résultat opérationnel d'activité

301,1 M€

*soit 8,0 % du chiffre d'affaires
en progression de 22,6 % par rapport au 31/12/2015*

Résultat net – part du Groupe

150,4 M€

*soit 4,0 % du chiffre d'affaires
en progression de 78,2 % par rapport au 31/12/2015*

Dettes financières nettes

506,0 M€

*soit 1,47x l'EBITDA
en diminution de 24,8 M€ par rapport au 31/12/2015
grâce à un free cash flow de 150,6 M€*

* Les indicateurs alternatifs de performance sont définis en page 49 de cette présentation



DES OBJECTIFS DÉPASSÉS EN 2016

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

→ Croissance organique de 5,2 %



➤ « Taux de marge opérationnelle d'activité supérieur à 7,5 % »

→ Taux de marge opérationnelle d'activité de 8,0 %



➤ « Nette augmentation du flux de trésorerie disponible »

→ Flux de trésorerie disponible de 150,6 M€ contre 49,3 M€ en 2015



DES SUCCÈS COMMERCIAUX MAJEURS EN 2016



PERFORMANCE OPÉRATIONNELLE PAR PÔLE

UNE BONNE PERFORMANCE SUR L'ENSEMBLE DES PÔLES EN 2016

	Chiffre d'affaires			Résultat opérationnel d'activité	
	2016 (M€)	2015 Retraité*	Croissance organique (%)	2016 (% du CA)	2015 (% du CA)
France	1 528,1	1 432,4	+ 6,7%	8,1%	7,5%
Royaume-Uni	927,9	924,4	+ 0,4%	8,0%	7,3%
Autre Europe	728,1	687,9	+ 5,8%	5,7%	2,7%
Sopra Banking Software	350,9	314,1	+ 11,7%	9,1%	9,1%
Autres Solutions	206,4	199,1	+ 3,7%	14,2%	11,6%
Total	3 741,3	3 557,9	+ 5,2%	8,0%	6,8%

* Chiffre d'affaires à périmètre et taux de change 2016



FRANCE : CONSEIL & INTÉGRATION DE SYSTÈMES

CONSOLIDATION D'UNE POSITION *LEADER*

France :	2016		2015	
	(M€)	(% du CA)	(M€)	(% du CA)
Conseil & Intégration de Systèmes (C&IS) <i>(Incluant CIMPA)</i>				
Chiffre d'affaires	1 327,4		1 161,1	
<i>Croissance organique (%)</i>	+ 8,0%			
Résultat opérationnel d'activité	119,0	9,0%	101,3	8,7%
Résultat opérationnel courant	110,6	8,3%	100,1	8,6%
Résultat opérationnel	106,1	8,0%	60,7	5,2%

- Forte croissance organique et gain de parts de marché
 - Comptes stratégiques +10 %
 - Conseil +17 %
- Hausse du taux de marge opérationnelle d'activité
 - Important investissement en formation concernant le projet d'entreprise (programme *New Way*)
- Forte baisse des coûts de réorganisation et de restructuration



FRANCE : INFRASTRUCTURE AND SECURITY SERVICES (I2S)

REDRESSEMENT CONFORME AUX OBJECTIFS

France :	2016		2015	
	(M€)	(% du CA)	(M€)	(% du CA)
Infrastructure and Security Services (I2S)				
Chiffre d'affaires	200,6		203,2	
<i>Croissance organique (%)</i>	- 1,3%			
Résultat opérationnel d'activité	4,4	2,2%	0,7	0,3%
Résultat opérationnel courant	3,8	1,9%	0,7	0,3%
Résultat opérationnel	- 3,4	-1,7%	- 8,4	-4,1%

- Poursuite du recentrage vers des prestations à plus forte valeur ajoutée pour l'activité de gestion d'infrastructures informatiques
- Amélioration graduelle de la rentabilité. Maintien d'un objectif proche de 5% pour le taux de marge opérationnelle d'activité en 2017 et d'un résultat opérationnel positif



ROYAUME-UNI

UNE ACTIVITÉ GLOBALEMENT STABLE À TAUX DE CHANGE CONSTANT

Royaume-Uni	2016		2015	
	(M€)	(% du CA)	(M€)	(% du CA)
Chiffre d'affaires	927,9		1 042,0	
<i>Croissance organique (%)</i>	<i>+ 0,4%</i>			
Résultat opérationnel d'activité	74,7	8,0%	76,2	7,3%
Résultat opérationnel courant	63,1	6,8%	63,3	6,1%
Résultat opérationnel	59,4	6,4%	57,1	5,5%

- Pas d'impact commercial dû au *Brexit* en 2016. Effet de conversion négatif de 117,5 M€ sur le chiffre d'affaires de l'exercice (£/€ -11,4%)
- Croissance organique dans l'activité secteur public (+2,0 %)
- Réorganisation dans l'activité secteur privé
- Hausse de la rentabilité grâce aux mesures d'optimisation des coûts



POINT DE SITUATION SUR SSCL

PHASE DE TRANSFORMATION RÉALISÉE AVEC SUCCÈS



Création fin 2013	Caractéristiques de la co-entreprise	Situation opérationnelle 2016	Fin de la phase de transformation																								
<ul style="list-style-type: none"> • Clients fondateurs <ul style="list-style-type: none"> • Department for Work and Pensions • Department for Environment, Food and Rural Affairs • Environment Agency • Extension 2014 - 15 <ul style="list-style-type: none"> • UK SBS • Ministry of Justice • Home Office • Metropolitan Police Service • Contrats de 10 ans 	<ul style="list-style-type: none"> • Co-entreprise avec le Cabinet Office 75/25 • BPO / Services transactionnels • Toute organisation publique hors NHS • La plus grande plateforme ERP multi-clients de services partagés en Europe 	<ul style="list-style-type: none"> • 98 % des KPIs constamment atteints • 100 M€ d'économies déjà générées • Phase de transformation réalisée avec succès 	<p>Chiffre d'affaires (M€)</p> <table border="1"> <caption>Chiffre d'affaires (M€)</caption> <thead> <tr> <th>Année</th> <th>Services (M€)</th> <th>Transformation (M€)</th> <th>Total (M€)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2013</td> <td>~10</td> <td>0</td> <td>~10</td> </tr> <tr> <td>2014</td> <td>~80</td> <td>~30</td> <td>~110</td> </tr> <tr> <td>2015</td> <td>~130</td> <td>~40</td> <td>~170</td> </tr> <tr> <td>2016</td> <td>~130</td> <td>~50</td> <td>~180</td> </tr> <tr> <td>2017e</td> <td>~130</td> <td>~15</td> <td>~145</td> </tr> </tbody> </table> <p>■ Services ■ Transformation</p>	Année	Services (M€)	Transformation (M€)	Total (M€)	2013	~10	0	~10	2014	~80	~30	~110	2015	~130	~40	~170	2016	~130	~50	~180	2017e	~130	~15	~145
Année	Services (M€)	Transformation (M€)	Total (M€)																								
2013	~10	0	~10																								
2014	~80	~30	~110																								
2015	~130	~40	~170																								
2016	~130	~50	~180																								
2017e	~130	~15	~145																								

OBJECTIFS 2020

Générer 500 M€ d'économies pour le gouvernement

Réaliser un chiffre d'affaires > 200 M€

Etre le partenaire privilégié en termes de *Data Management, Reporting* et *Analytics* pour le gouvernement britannique



AUTRE EUROPE

RÉUSSITE DU PLAN DE REDRESSEMENT ENGAGÉ EN 2015

	2016		2015	
	(M€)	(% du CA)	(M€)	(% du CA)
Autre Europe				
Chiffre d'affaires	728,1		697,4	
<i>Croissance organique (%)</i>	+ 5,8%			
Résultat opérationnel d'activité	41,8	5,7%	18,5	2,7%
Résultat opérationnel courant	39,1	5,4%	17,4	2,5%
Résultat opérationnel	31,1	4,3%	5,3	0,8%

- Transformation réussie en Allemagne
- Doublement du résultat opérationnel d'activité
 - Amélioration dans tous les pays
 - Net redressement en Allemagne où le taux de marge opérationnelle d'activité est passé de 0 % en 2015 à 5,7 % en 2016
- Activité en croissance dans quasiment tous les pays
 - Forte croissance en Espagne, au Benelux et en Norvège



SOPRA BANKING SOFTWARE

UN EXERCICE DE DÉVELOPPEMENT ET DE CONSOLIDATION

Sopra Banking Software	2016		2015	
	(M€)	(% du CA)	(M€)	(% du CA)
Chiffre d'affaires	350,9		282,4	
<i>Croissance organique (%)</i>	+ 11,7%			
Résultat opérationnel d'activité	31,9	9,1%	25,7	9,1%
Résultat opérationnel courant	22,9	6,5%	20,3	7,2%
Résultat opérationnel	19,9	5,7%	20,1	7,1%

- Forte croissance du chiffre d'affaires de 24,3 % dont +11,7 % en organique
- Prises de positions significatives sur les crédits spécialisés et les paiements
- Livraisons en ligne avec la *roadmap* produit pour «Platform »
- Go live réussi de la V4.5 de Cassiopae pour Hyundai
- Dynamique forte pour le produit «Amplitude» avec 13 signatures et 23 *go-live*
- Hausse de 14 M€ des charges de R&D qui représentent 27 % du CA



AUTRES SOLUTIONS

HAUSSE DE LA PERFORMANCE OPÉRATIONNELLE

Autres Solutions	2016		2015	
	(M€)	(% du CA)	(M€)	(% du CA)
Chiffre d'affaires	206,4		198,3	
<i>Croissance organique (%)</i>	<i>+ 3,7%</i>			
Résultat opérationnel d'activité	29,4	14,2%	23,1	11,6%
Résultat opérationnel courant	28,3	13,7%	23,1	11,6%
Résultat opérationnel	26,7	12,9%	17,7	8,9%

- Ressources Humaines

- Reprise de la croissance au S2 après des décalages de signatures au S1
- Amélioration significative de la profitabilité

- Immobilier

- Forte croissance et profitabilité élevée
- Potentiel de développement important au travers d'une offre de solutions enrichies et de plateformes de services digitaux





RÉSULTATS FINANCIERS 2016



Etienne DU VIGNAUX – Directeur Financier



COMPTE DE RESULTAT

EXERCICE 2016

	2016 (M€)	2016 (% du CA)	2015 (M€)	2015 (% du CA)
Chiffre d'affaires	3 741,3		3 584,4	
<i>Croissance organique</i>	+ 5,2%			
Résultat opérationnel d'activité	301,1	8,0%	245,5	6,8%
Charges liées aux stock-options et assimilés	- 12,1		- 1,2	
Dotations aux amortissements sur incorporels affectés	- 21,1		- 19,4	
Résultat opérationnel courant	267,8	7,2%	225,0	6,3%
Autres produits et charges opérationnels	- 27,6		- 72,4	
Résultat opérationnel	240,2	6,4%	152,6	4,3%
Coût de l'endettement financier net	- 6,7		- 8,1	
Autres produits et charges financiers	- 7,6		- 14,9	
Charges d'impôt	- 80,9		- 47,2	
Quote-part du résultat net des sociétés mises en équivalence	10,8		7,2	
Résultat net	155,8		89,6	
<i>dont part du Groupe</i>	150,4	4,0%	84,4	2,4%
<i>dont minoritaires</i>	5,4		5,2	



AUTRES PRODUITS ET CHARGES OPÉRATIONNELS

EXERCICE 2016

	2016 (M€)	2015 (M€)
Frais liés au regroupement d'entreprises	- 1,3	- 2,0
Coûts de restructuration et de réorganisation	- 22,9	- 67,2
Autres	- 3,5	- 3,3
Autres produits et charges opérationnels	- 27,7	- 72,4



CHARGE D'IMPÔT

EXERCICE 2016

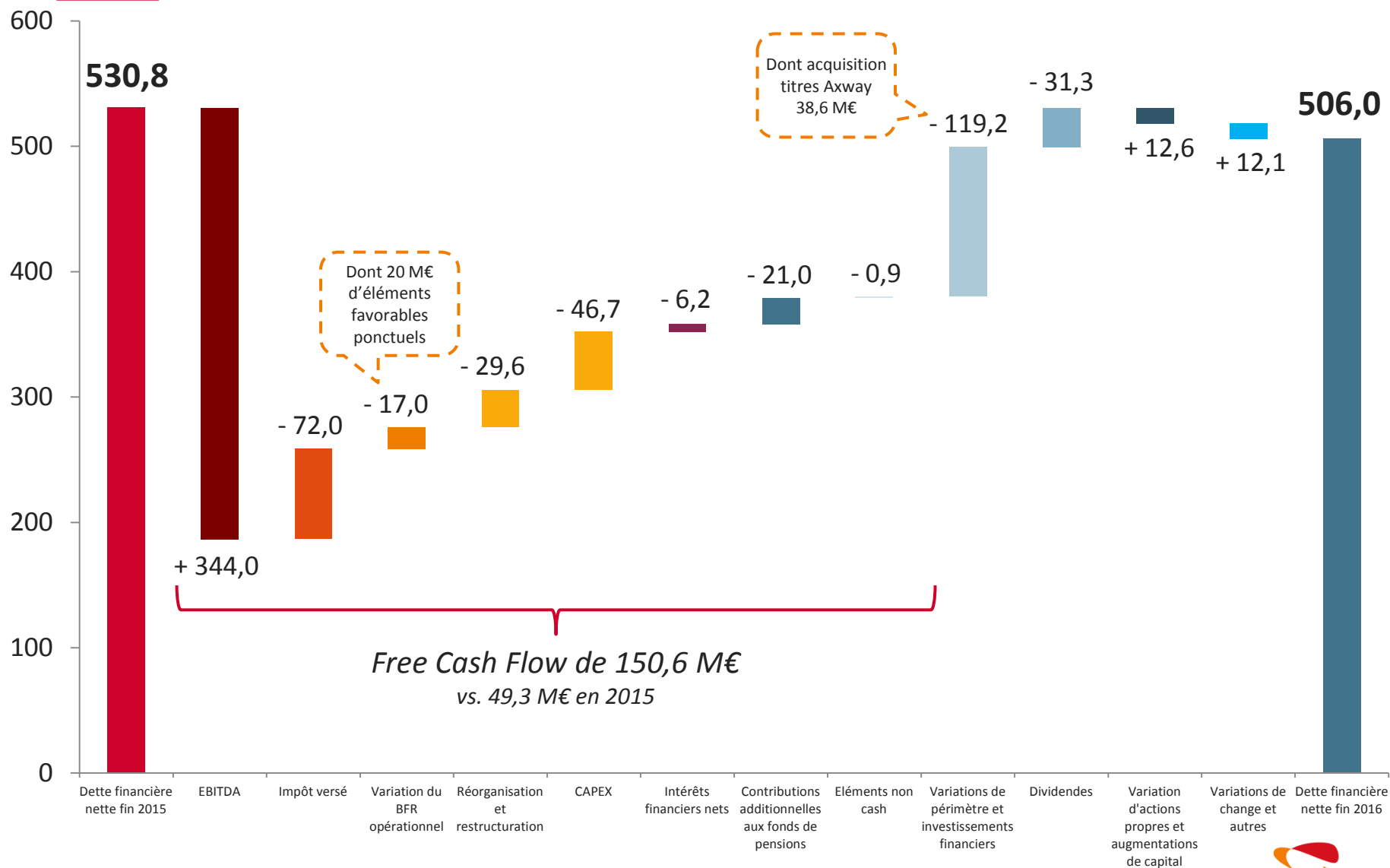
	2016 (M€)	2015 (M€)
Résultat avant impôt et quote-part des sociétés mises en équivalence	225,9	129,6
Charge d'impôt effective	80,9	47,2
Taux d'imposition effectif (%)	35,8%	36,4%

	2016 (M€)	2015 (M€)
Actifs nets d'impôts différés	128,9	126,9

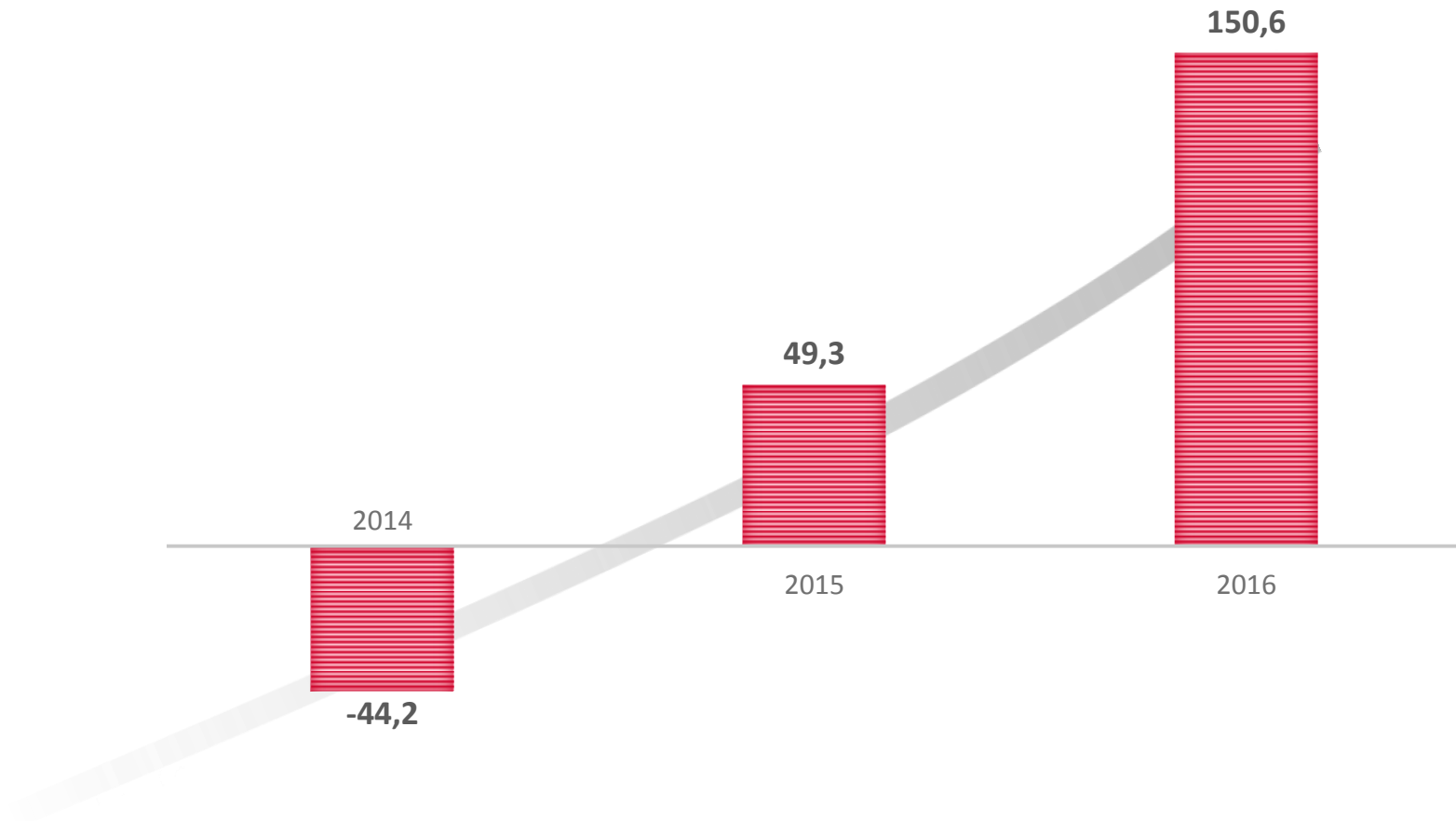


VARIATION DE L'ENDETTEMENT FINANCIER NET EN 2016

TRÈS NETTE AMÉLIORATION DU *FREE CASH FLOW*



UN FREE CASH FLOW DE 4 % DU CHIFFRE D'AFFAIRES EN 2016



UNE SITUATION FINANCIÈRE SAINES AU 31/12/2016

COVENANTS ET LIQUIDITÉ

**Dette financière nette
au 31/12/2016 :
506,0 M€**

**Levier d'EBITDA :
1,47 (max. 3,0x)**

**Montant disponible non tiré :
1,1 Md€
soit 58 % des autorisations ***

Des maturités éloignées

- Emprunt obligataire : 2019
- Lignes bancaires : 2021
(extension possible à 2023)

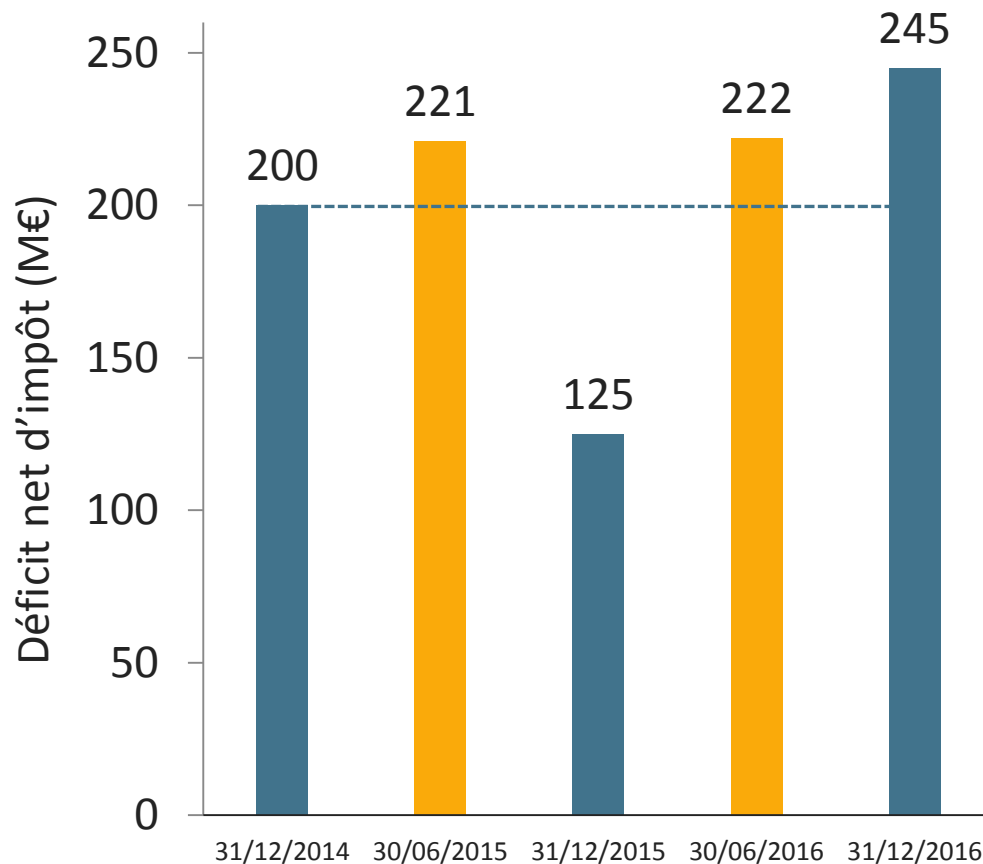
	31/12/2016 Montant utilisé (M€)	31/12/2016 Montant autorisé (M€)
Emprunt obligataire	180,0	180,0
Crédit syndiqué - Tranche A €	160,0	160,0
Crédit syndiqué - Tranche B £	74,8	74,8
Crédit renouvelable multidevises	-	900,0
Contrats de location-financement	14,7	14,7
Découverts et Autres	32,3	192,6
Total	461,8	1 522,1
Billet de trésorerie	302,7	
Impact IFRS 3 - Emprunt Obligataire	7,0	
Dette Brute	771,4	
Trésorerie et équivalents de trésorerie	265,4	
Dette financière nette	506,0	

* À encours de Billets de Trésorerie (302,7 M€ au 31 décembre 2016) et découverts constants



DÉFICIT NET D'IMPÔT DES FONDS DE PENSION (UK) 31/12/2016

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

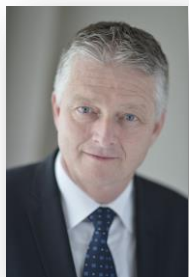


- Déficit net d'impôt en hausse de 10% vs. 30/06/2016
- Hausse des engagements vs. 30/06/16 liée à la baisse du taux d'actualisation sur la période (malgré une nette remontée depuis le mois d'octobre 2016)
- Contribution cash additionnelle fixée à 17 M€ par an jusqu'en juin 2017





DÉPLOIEMENT DE LA STRATÉGIE EN 2016



Vincent PARIS – Directeur Général



SOPRA STERIA 2016

DES FONDAMENTAUX RENFORCÉS

Une marque reconnue

Clients

- Croissance organique de + 5,2 %
- Succès commerciaux majeurs

Candidats

- 1er recruteur de jeunes diplômés dans le Numérique en France (Usine Nouvelle)
- Label Happy Trainees en France
- Sopra Steria Consulting "meilleures opportunités de carrières" en Allemagne (Focus Money Magazine)
- 2^{ème} du classement Great Place to Work en Norvège

Développement durable

- CDP Climate change Score A
- Ecovadis Gold level
- Gaia Index Score 88/100
- Triple Certification Carbon Neutral

Une performance de nouveau proche des standards historiques

	2014 Pro forma	2015	2016
Marge opérationnelle	6,9 %	6,8 %	8,0 %
Free Cash Flow / CA	-1,3 %	1,4 %	4,0 %
RNpG	2,8 %	2,4 %	4,0 %

Un projet d'entreprise renouvelé



We share
2016

Long Term
Incentive plan



POURSUITE DU DÉPLOIEMENT DE LA STRATÉGIE EN 2016 AUTOUR DES GRANDS AXES PRÉCÉDEMMENT DÉFINIS

sopra  steria

Leader européen de la transformation numérique

Indépendant &
Acteur de la
consolidation

Positionnement
différenciant
reposant sur la
valeur et
l'innovation

Capitalisation
sur les solutions
et la proximité
clients

Priorité à
l'approche
verticale

Accélération sur
le Digital



POURSUITE DU DÉPLOIEMENT DE LA STRATÉGIE EN 2016

INDÉPENDANCE RÉAFFIRMÉE ET CROISSANCE EXTERNE ACTIVE



We Share 2016 : 200 000 titres Sopra Steria acquis par les salariés

Ensemble, les fondateurs, managers et salariés de Sopra Steria détiennent 30,3 % des actions et 41,7% des droits de vote



Le groupe a réalisé 5 acquisitions en 2016 :

- Chiffre d'affaires acquis : 70 M€ en base annuelle 2016
- ROA moyen acquis > 12 % en base annuelle 2016



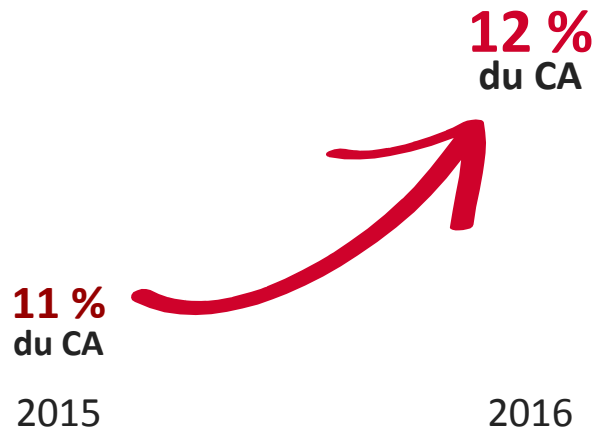
POURSUITE DU DÉPLOIEMENT DE LA STRATÉGIE EN 2016

MONTÉE EN VALEUR DES OFFRES

CONSEIL FRANCE

En % du CA total France

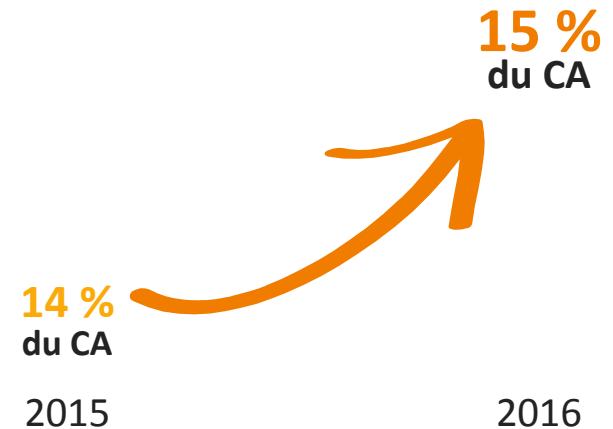
Croissance 2016
+ 28 % (dont 17 % croissance organique)



SOLUTIONS

En % du CA total Groupe

Croissance 2016
+16 % (dont 9 % croissance organique)



- Groupe : 1800 consultants ; 7 % du CA total
 - France = 60 % du CA Conseil Groupe
 - Déploiement en cours à l'international
 - 10 M€ de CA acquis en 2016 (en base annuelle)

- Charges de R&D 2016 : +16 M€
- 60 M€ de CA acquis en 2016 (en base annuelle)



POURSUITE DU DÉPLOIEMENT DE LA STRATÉGIE EN 2016

UNE PROXIMITÉ CLIENT ET DES SOLUTIONS RENFORCÉES

→ **Renforcement de la gouvernance verticale et début de synergies**

- *Trans – pays*
- *Trans – lignes de services (approche end-to-end)*
- *Priorité au vertical bancaire*

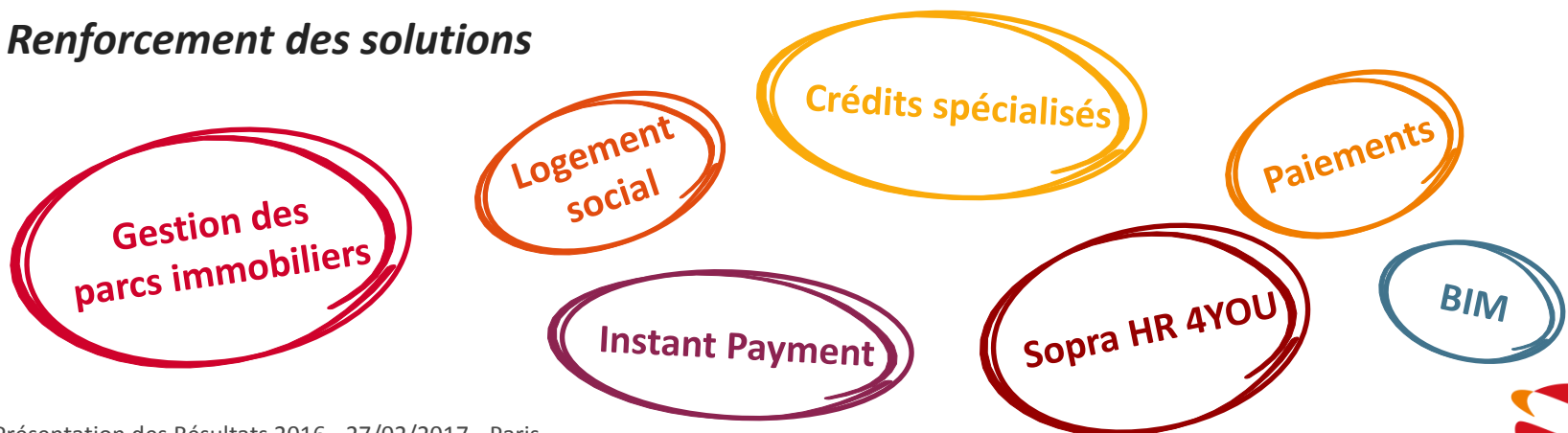
→ **Déploiement de la démarche grands comptes à l'international**

- *23 comptes stratégiques en France (66 % du CA France en 2016)*
- *93 comptes stratégiques en Europe (50% du CA Groupe en 2016)*

→ **Déploiement d'un modèle de conseil intégré à l'international**

- *Priorités : UK – Allemagne – Vertical bancaire*

→ **Renforcement des solutions**



POURSUITE DU DÉPLOIEMENT DE LA STRATÉGIE EN 2016

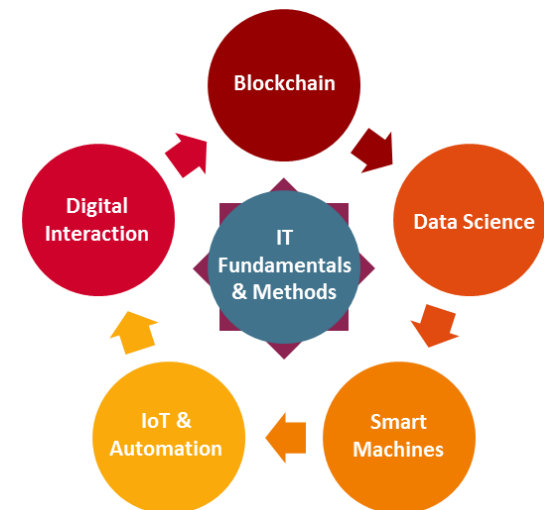
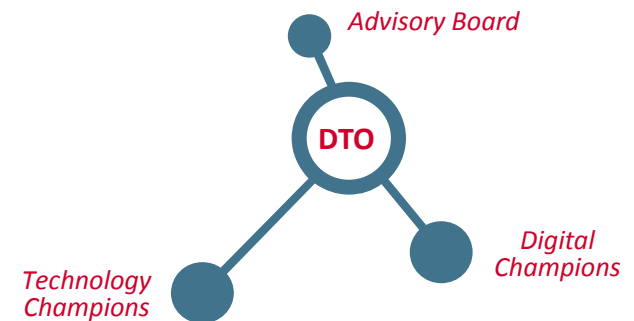
LE DIGITAL AU CŒUR DE LA PERFORMANCE

Reconnaissance du marché

- 1er recruteur IoT en France (étude JobiJoba Institute)
- Développement de l'alliance sur IBM Watson
- Financial Services competency status sur AWS au UK
- World health innovation award (projet de recherche avec l'hôpital universitaire d'Oslo)
- 100+ Data Scientists à fin 2016

Initiatives 2016

- Partenariats avec
 - ThreatQuotient pour les SOC prédictifs
 - ExpertSystem pour l'analyse sémantique
- Intégration au Google Cloud Partner Program
- Ouverture d'un 9^{ème} Digilab à Singapour
- Mise en place d'un Digital Workplace





PERSPECTIVES ET OBJECTIFS 2017



Vincent PARIS – Directeur Général



PRIORITÉS 2017



PERFORMANCE

Poursuivre l'amélioration de la performance



ACQUISITIONS

Politique active d'acquisitions ciblées



MONTEE EN VALEUR

Evolution du mix d'activité avec pour objectif un poids de respectivement 15 et 20 % pour le Conseil et les Solutions d'ici 2020



TRANSFORMATION

Continuer l'adaptation de notre modèle pour répondre à tous les enjeux de la transformation digitale :

- Méthodes de travail agiles et collaboratives
- Intelligence Artificielle et RPA (*Robotics Process Automation*)
- Ressources humaines



HYPOTHÈSES BUDGÉTAIRES 2017

- Effet calendaire négatif de 2 à 3 jours dans plusieurs pays européens
- Effet de conversion £/€ négatif sur la base du taux de conversion actuel
- Fin de phase de transformation pour SSCL
 - Diminution du chiffre d'affaires lié à la transformation (-45 M€ environ vs. 2016)



OBJECTIFS 2017

Croissance organique du chiffre d'affaires comprise entre +2% et +3%

Taux de marge opérationnelle de l'ordre de 8,5 %

Free cash flow > 150 M€





QUESTIONS / RÉPONSES





ANNEXES



SOPRA STERIA AU 31/12/2016

LEADER EUROPÉEN DE LA TRANSFORMATION NUMÉRIQUE



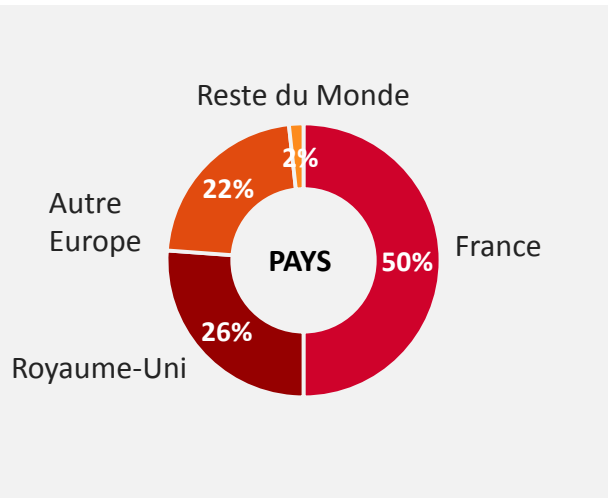
Chiffre d'affaires 2016
de 3,7 Md€

40 000
Collaborateurs

Présent dans
plus de 20 pays

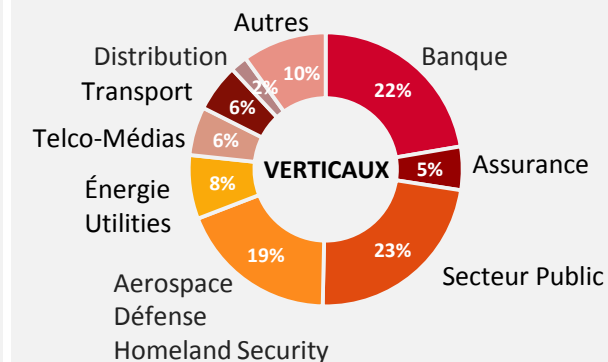
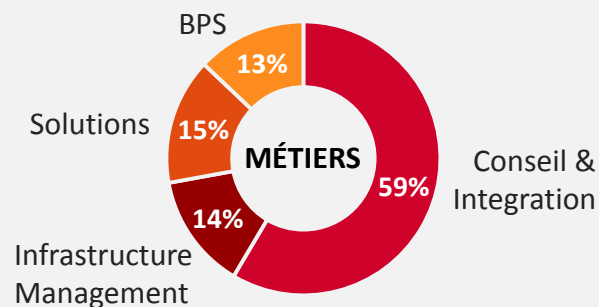
Offre
end-to-end

TOP 5 des acteurs européens



TOP 10 des acteurs œuvrant en Europe

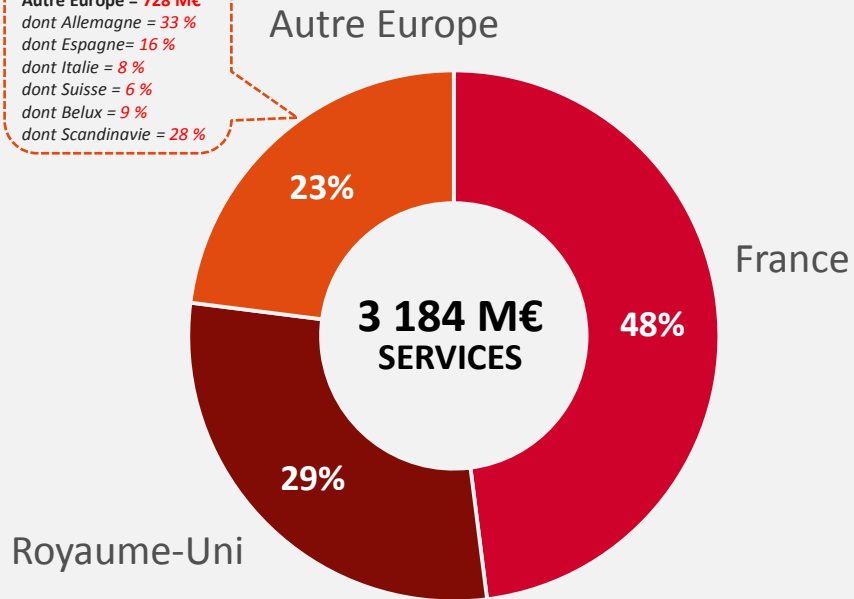
Chiffre d'affaires au 31/12/2016



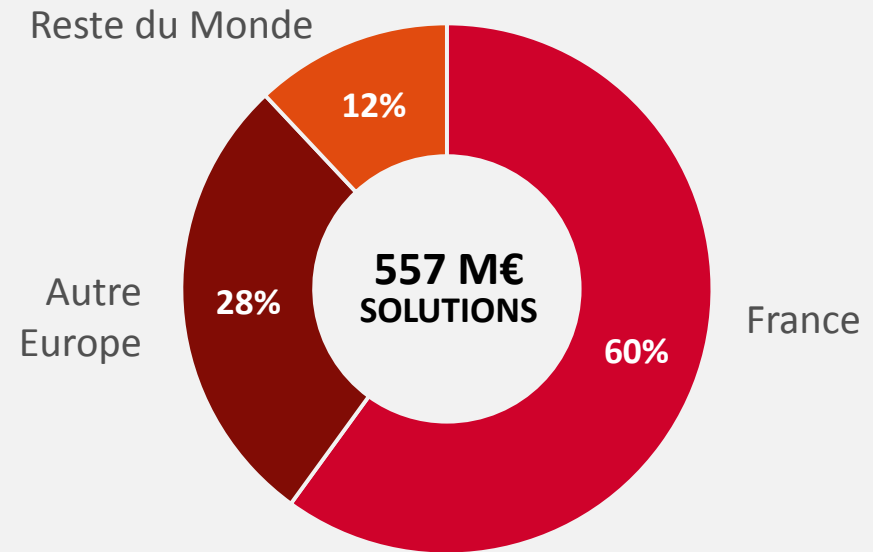
RÉPARTITION DU CHIFFRE D'AFFAIRES PAR PAYS AU 31/12/2016

CHIFFRE D'AFFAIRES SERVICES AU 31/12/2016

CA 2016
Autre Europe = 728 M€
dont Allemagne = 33 %
dont Espagne = 16 %
dont Italie = 8 %
dont Suisse = 6 %
dont Belux = 9 %
dont Scandinavie = 28 %



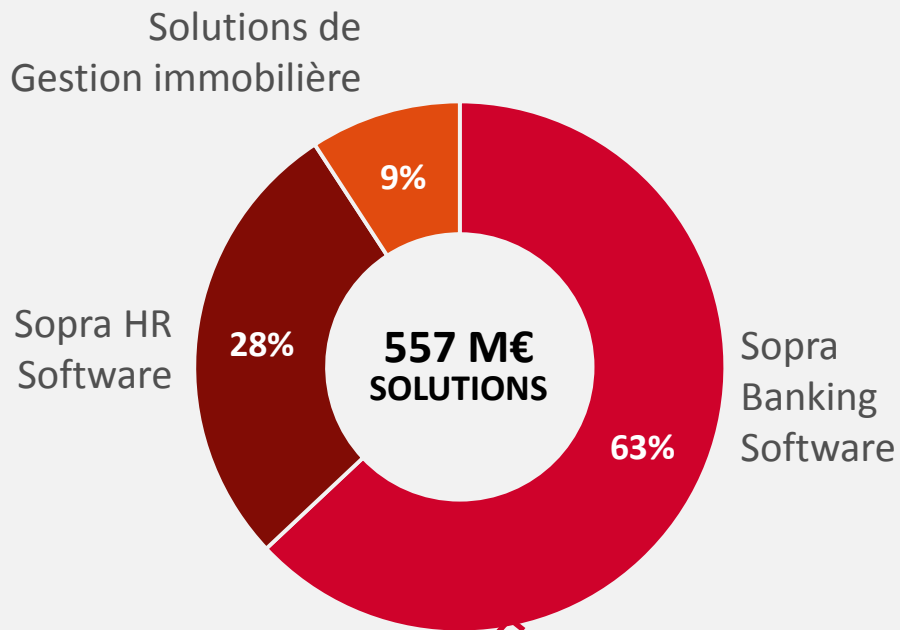
CHIFFRE D'AFFAIRES SOLUTIONS AU 31/12/2016



RÉPARTITION DU CHIFFRE D'AFFAIRES SOLUTIONS

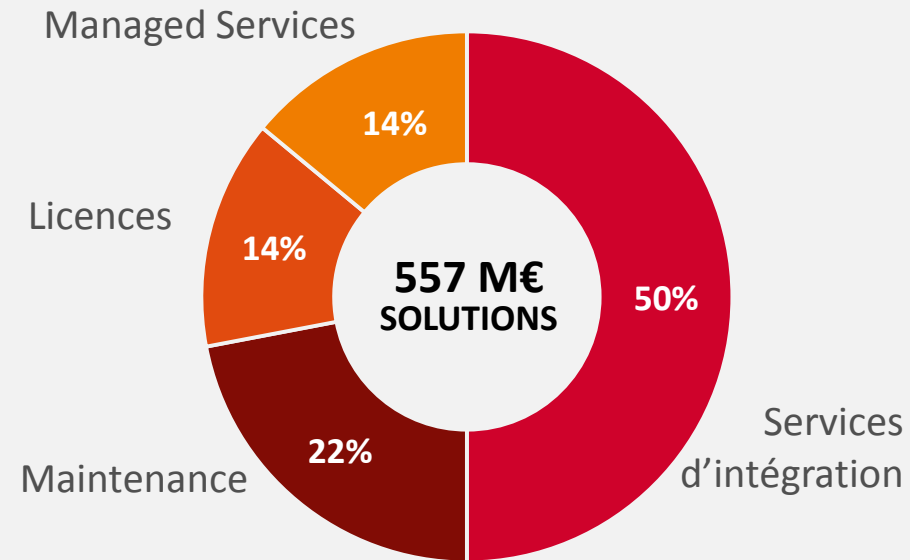
AU 31/12/2016

CHIFFRE D'AFFAIRES SOLUTIONS PAR PRODUITS



CA 2016 Sopra Banking Software = **351 M€**
dont France = **158 M€**
dont Hors France = **193 M€**

CHIFFRE D'AFFAIRES SOLUTIONS PAR BUSINESS LINES



VARIATION DES TAUX DE CHANGE

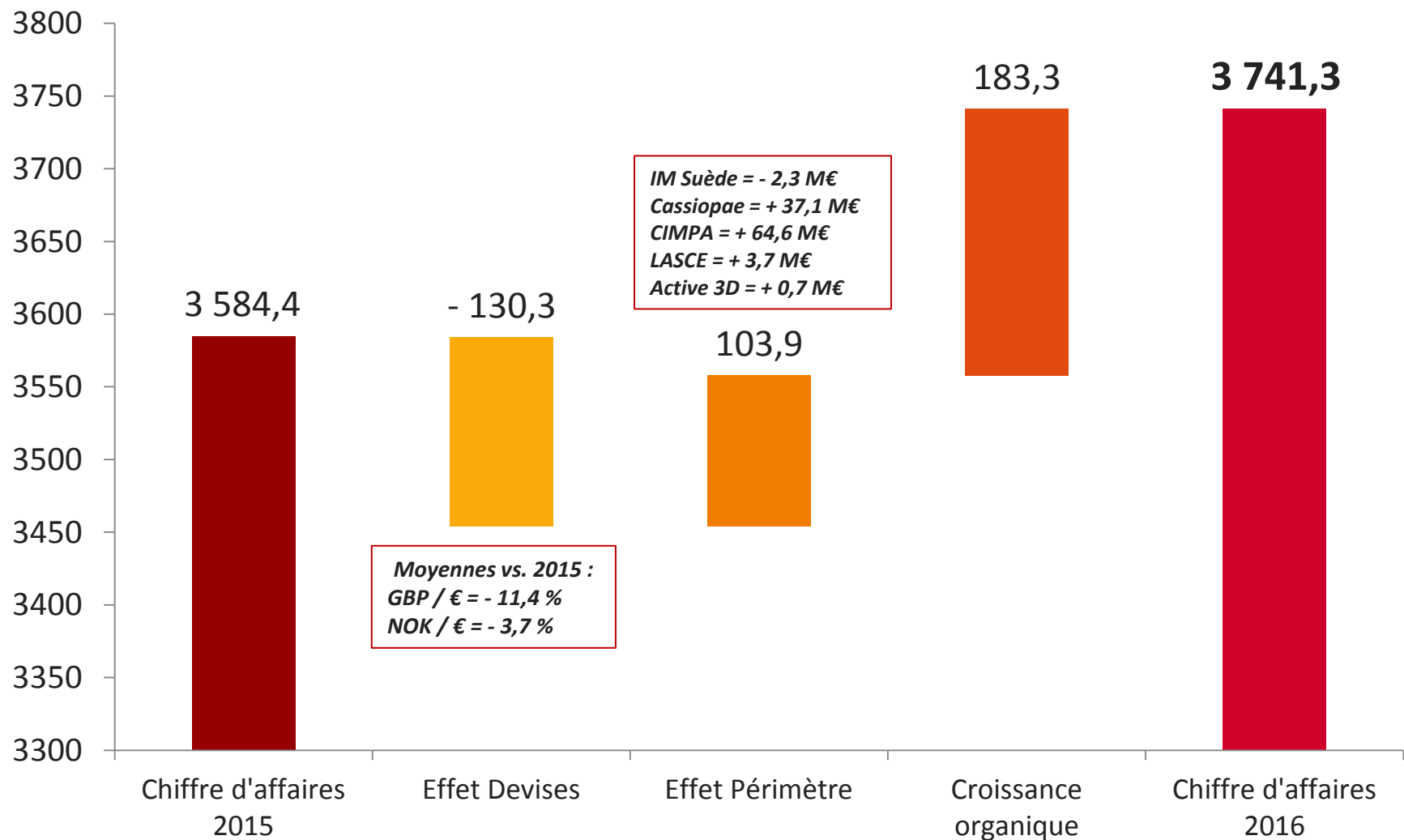
EXERCICE 2016

<i>Pour 1 € / %</i>	Taux moyen 2016 (M€)	Taux moyen 2015 (M€)	Variation (%)
Livre Sterling	0,8195	0,7258	- 11,4%
Couronne norvégienne	9,2906	8,9496	- 3,7%
Couronne suédoise	9,4689	9,3535	- 1,2%
Couronne danoise	7,4452	7,4587	+ 0,2%
Franc suisse	1,0902	1,0679	- 2,0%



EVOLUTION DU CHIFFRE D'AFFAIRES SUR L'EXERCICE 2016

CROISSANCE A TAUX DE CHANGE CONSTANTS +8,3%



BÉNÉFICE PAR ACTION

EXERCICE 2016

	2016 (M€)	2015 (M€)
Résultat net - part du Groupe (M€)	150,4	84,4
Nombre moyen pondéré d'actions en circulation hors autocontrôle	20,04	19,76
Résultat net de base par action (€)	7,50	4,27
Résultat net courant de base par action (€)	8,45	6,75
Nombre d'actions potentielles théorique	20,09	19,81
Résultat net de base dilué par action (€)	7,49	4,26
Résultat net courant dilué par action (€)	8,43	6,73



ÉVOLUTION DÉTAILLÉE DE LA DETTE FINANCIÈRE NETTE

EXERCICE 2016

	2016 (M€)	2015 (M€)
Résultat opérationnel d'activité	301,1	245,5
Amortissements et Provisions (hors incorporels affectés)	42,9	58,0
EBITDA	344,0	303,5
Eléments non cash	- 0,9	- 7,5
Impôt versé	- 72,0	- 35,2
Variation du besoin en fonds de roulement opérationnel	- 17,0	- 81,9
Coût de réorganisation et restructuration	- 29,6	- 55,8
Flux net de trésorerie généré par l'activité	224,5	123,2
Variation liée aux opérations d'investissement	- 46,7	- 42,3
Intérêts financiers nets	- 6,2	- 8,3
Contributions additionnelles liées aux engagements de retraite à prestations définies	- 21,0	- 23,3
Flux net de trésorerie disponible	150,6	49,3
Incidence des variations de périmètre	- 120,6	- 92,3
Investissements financiers	1,4	3,1
Dividendes versés	- 34,4	- 37,5
Dividendes reçus des sociétés mises en équivalence	3,1	2,2
Augmentations de capital en numéraire	2,3	2,4
Rachats et reventes d'actions propres	10,3	- 22,5
Incidence des variations de taux de change	12,3	6,2
Autres variations	- 0,2	0,7
Variation de l'endettement financier net	24,8	- 88,4
Endettement financier net en début de période	530,8	442,4
Endettement financier net en fin de période	506,0	530,8



BILAN ÉCONOMIQUE

31/12/2016

	31/12/2016 (M€)	31/12/2015 (M€)
Ecarts d'acquisition	1 557,0	1 586,9
Actifs incorporels affectés	179,7	186,5
Autres immobilisations	160,8	162,8
Titres de participation mis en équivalence	202,3	154,4
Total actif immobilisé	2 099,8	2 090,7
Impôts différés nets	128,9	126,9
Clients et comptes rattachés (net)	1 132,7	1 099,8
Autres actifs et passifs	- 1 171,5	- 1 117,2
Besoin en Fonds de Roulement (BFR)*	- 38,7	- 17,4
Actif économique	2 190,0	2 200,1
Capitaux propres	1 103,1	1 233,1
Provisions retraites et engagements assimilés	464,5	309,4
Provisions pour risques et charges	116,4	126,8
Endettement financier net	506,0	530,8
Capitaux investis	2 190,0	2 200,1

* Après reclassement de certains éléments en BFR au 31/12/2015



EVOLUTION DES EFFECTIFS

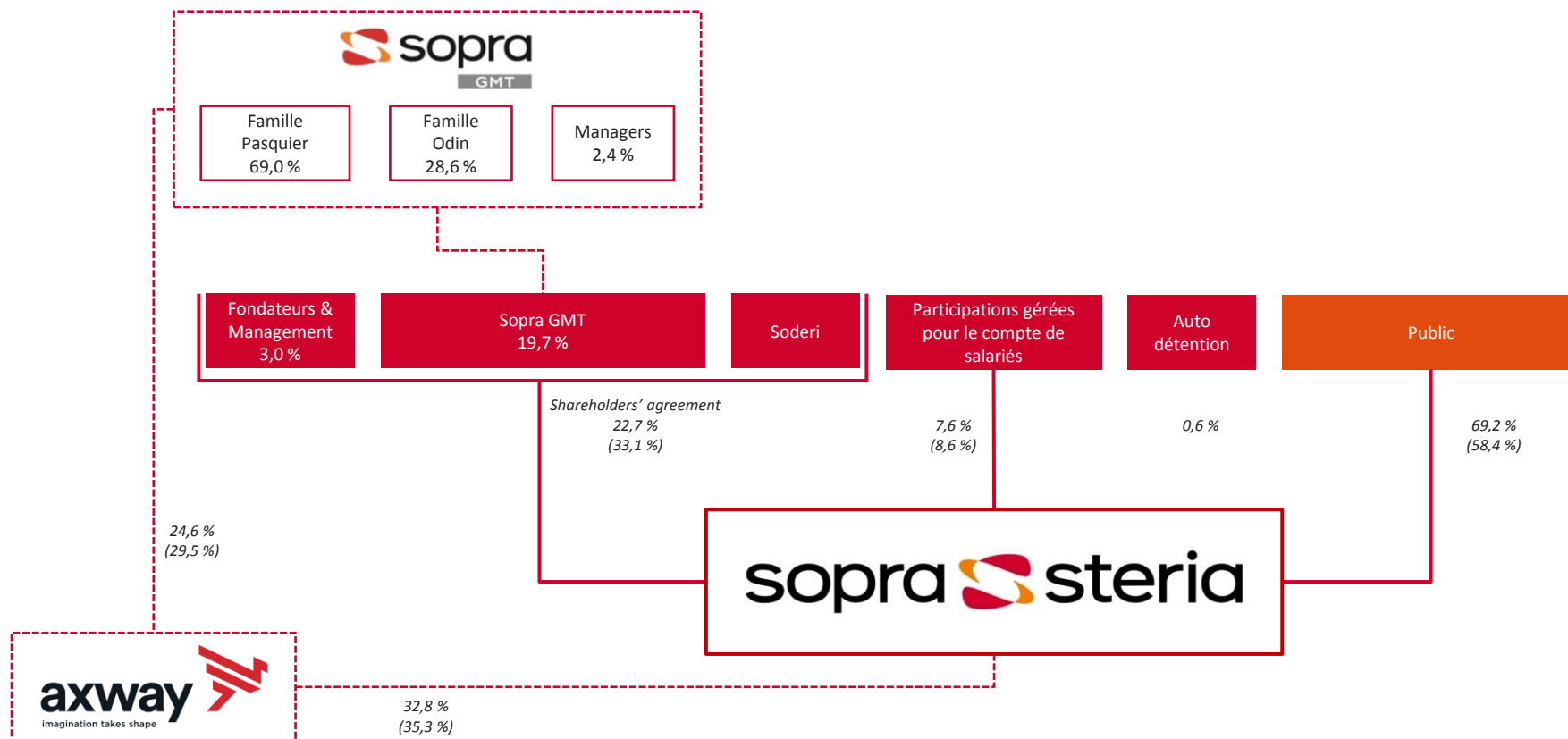
EXERCICE 2016

	31/12/2016	31/12/2015
France	18 227	17 606
Royaume-Uni	6 508	6 722
Autre Europe	7 844	7 495
Reste du Monde	231	134
X-Shore	7 003	6 493
Total	39 813	38 450



ACTIONNARIAT AU 31/01/2017

UN ACTIONNARIAT DE REFERENCE GARANT DU PROJET



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

20,531,795 actions cotées
 25,883,626 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 net courant par action** : cet indicateur correspond au résultat net 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 (tel que décrit dans le tableau des flux de trésorerie du document de référence), 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.

