

**Relations presse :**  
Victoire Grux  
Tél. : 06 04 52 16 55  
victoire.grux@capgemini.com

**Relations Investisseurs :**  
Vincent Biraud  
Tél. : 01 47 54 50 87  
vincent.biraud@capgemini.com

## **Porté par une forte dynamique de croissance, Capgemini relève l'ensemble de ses objectifs pour 2021**

- **Chiffre d'affaires de 8 711 millions d'euros au 1<sup>er</sup> semestre, en hausse de +14,9%**
- **Croissance au 1<sup>er</sup> semestre de +17,9% à taux de change constants et de +7,1% en organique\***
- **Croissance au 2<sup>ème</sup> trimestre de +12,4% à taux de change constants et de +12,9% en organique\***
- **Taux de marge opérationnelle\* en progression de +1,2 point pour atteindre 12,0%**
- **Hausse de +42% du résultat net part du Groupe et de +32% du résultat normalisé par action\***
- **Free cash-flow organique\* de 429 millions d'euros, en augmentation de 323 millions d'euros**
- **Relèvement de tous les objectifs pour 2021 :**
  - **croissance à taux de change constants comprise entre +12,0% et +13,0%**
  - **marge opérationnelle comprise entre 12,5% et 12,7%**
  - **free cash-flow organique supérieur à 1 500 millions d'euros**

**Paris, le 28 juillet 2021** – Réuni à Paris le 27 juillet 2021 sous la présidence de Paul Hermelin, le Conseil d'Administration de Capgemini SE a examiné et arrêté les comptes<sup>1</sup> du groupe Capgemini pour le 1<sup>er</sup> semestre 2021.

Pour Aïman Ezzat, Directeur général du groupe Capgemini : « *Capgemini a réalisé une excellente performance au 1<sup>er</sup> semestre 2021. Notre croissance organique a vivement accéléré pour atteindre 12,9% au 2<sup>ème</sup> trimestre et la marge opérationnelle du 1<sup>er</sup> semestre s'est significativement améliorée.*

*Je tiens donc à remercier une nouvelle fois nos 290 000 collaborateurs qui continuent de créer chaque jour de la valeur pour nos clients, en dépit d'un contexte qui demeure tendu dans plusieurs régions.*

*Ces résultats sont le produit d'un double effet : l'accélération structurelle des investissements technologiques de nos clients et la pertinence de nos orientations stratégiques, telles que présentées lors de notre Capital Markets Day 2021. Ils illustrent notre modèle de croissance qui repose sur la qualité de la relation avec nos clients stratégiques, le succès de nos offres innovantes, nos partenariats technologiques et des investissements importants dans notre capital humain. Nous développons notamment de nouvelles solutions afin d'aider nos clients à réduire leur empreinte carbone, et venons de lancer notre première offre pour une informatique durable.*

*Compte tenu de cette excellente performance et de très bonnes perspectives pour le second semestre, nous avons décidé de relever de manière significative nos objectifs de croissance, de marge opérationnelle et de free cash-flow pour 2021. »*

\* Les termes et indicateurs alternatifs de performance marqués d'un (\*) sont définis et/ou réconciliés en annexe de ce communiqué.

<sup>1</sup> L'examen limité de l'information financière semestrielle a été finalisé et le rapport des auditeurs est en cours d'émission.

## CHIFFRES CLÉS DU 1<sup>ER</sup> SEMESTRE

(en millions d'euros)	1 <sup>er</sup> semestre 2020	1 <sup>er</sup> semestre 2021	Variation
<b>Chiffre d'affaires</b>	<b>7 581</b>	<b>8 711</b>	<b>+14,9%</b>
<b>Marge opérationnelle*</b>	<b>818</b>	<b>1 042</b>	<b>+28%</b>
en % du chiffre d'affaires	10,8%	12,0%	+1,2 pt
<b>Résultat d'exploitation</b>	<b>577</b>	<b>812</b>	<b>+41%</b>
en % du chiffre d'affaires	7,6%	9,3%	+1,7 pt
<b>Résultat net, part du Groupe</b>	<b>311</b>	<b>443</b>	<b>+42%</b>
Résultat de base par action (€)	1,86	2,63	+42%
Résultat normalisé par action (€)*	2,95 <sup>a</sup>	3,91 <sup>a</sup>	+32%
<b>Free cash-flow organique*</b>	<b>106</b>	<b>429</b>	<b>+323</b>
Trésorerie nette / (Endettement net)*	(6 008)	(4 826)	

<sup>a</sup> Hors reconnaissance de charges d'impôt exceptionnelles<sup>2</sup> de 56 millions d'euros au 1<sup>er</sup> semestre 2021 contre 26 millions d'euros au 1<sup>er</sup> semestre 2020.

Capgemini a réalisé sur le 1<sup>er</sup> semestre de l'année un **chiffre d'affaires** de 8 711 millions d'euros. Après un 1<sup>er</sup> trimestre 2021 déjà marqué par une croissance plus importante qu'anticipée, le Groupe a fortement accéléré au 2<sup>ème</sup> trimestre. Sa croissance organique\* (c'est-à-dire corrigée des effets de périmètre et de taux de change) s'élève ainsi à +12,9%, contre +1,7% au trimestre précédent. L'activité au 2<sup>ème</sup> trimestre est ainsi nettement supérieure au niveau d'avant crise.

Sur l'ensemble du 1<sup>er</sup> semestre, la croissance du Groupe atteint +14,9% en données publiées, +17,9% à taux de change constants et +7,1% en organique. Cette performance repose en particulier sur le **Digital** et le **Cloud**, qui représentent environ les deux-tiers de l'activité<sup>3</sup> et ont enregistré au 1<sup>er</sup> semestre une croissance sur un an largement supérieure à 10% à taux de change constants.

Les **prises de commandes** enregistrées sur le semestre écoulé s'élèvent à 9 128 millions d'euros, en hausse de +20% à taux de change constants par rapport à la même période de 2020. Le ratio de « *book-to-bill* » atteint 105% sur le semestre et 111% sur le 2<sup>ème</sup> trimestre, ce qui illustre la bonne dynamique commerciale du Groupe.

La **marge opérationnelle\*** atteint 1 042 millions d'euros soit 12,0% du chiffre d'affaires, en progression de 28% en valeur et de 120 points de base en taux sur un an.

Les **autres produits et charges opérationnels** représentent une charge nette de 230 millions d'euros, en baisse de 11 millions d'euros par rapport à la même période de 2020.

En conséquence, le **résultat d'exploitation** de Capgemini progresse de +41% à 812 millions d'euros, soit 9,3% du chiffre d'affaires.

Le **résultat financier** représente une charge de 85 millions d'euros en hausse de 21 millions d'euros par rapport au 1<sup>er</sup> semestre 2020 en lien avec l'acquisition d'Altran.

La charge d'**impôts** s'élève à 282 millions d'euros, dont 56 millions d'euros sont liés à des charges fiscales exceptionnelles<sup>2</sup>, contre 26 millions d'euros l'année précédente. Avant la prise en compte de ces charges, le taux effectif d'impôt s'établit à 31,0% contre 34,6% sur le 1<sup>er</sup> semestre 2020 et 33,0% pour l'ensemble de l'année 2020.

Le **résultat net part du Groupe** s'inscrit en hausse de 42% sur un an pour atteindre 443 millions d'euros pour les 6 premiers mois de l'année. Le **bénéfice par action (non dilué)** progresse également de 42% sur un an et s'établit à 2,63 euros, tandis que le **résultat normalisé par action\*** augmente de 28% à 3,58 euros. Avant reconnaissance des charges exceptionnelles d'impôts, le résultat normalisé par action affiche une hausse de 32% à 3,91 euros.

<sup>2</sup> Ces charges d'impôts sont liées d'une part à l'impact transitoire de la réforme fiscale de 2017 aux Etats-Unis, et d'autre part à un changement législatif en 2021 s'appliquant à des réorganisations juridiques intervenues en 2016.

<sup>3</sup> Sur le périmètre du Groupe hors Altran.

La génération de **free cash-flow organique\*** atteint 429 millions d'euros contre 106 millions d'euros sur la même période en 2020.

Le retour aux actionnaires s'élève à 329 millions d'euros pour le 1<sup>er</sup> semestre 2021, correspondant au versement des dividendes (soit 1,95 euro par action). Par ailleurs, les acquisitions ciblées effectuées sur la période ont entraîné un décaissement net de 70 millions d'euros.

## ÉVOLUTION DE L'ACTIVITÉ PAR RÉGION

### Variation du chiffre d'affaires par rapport à 2020

	1 <sup>er</sup> trimestre 2021	2 <sup>ème</sup> trimestre 2021	1 <sup>er</sup> semestre 2021
<b>Croissance à taux de change et périmètre constants</b>	<b>+1,7%</b>	<b>+12,9%</b>	<b>+7,1%</b>
Impact des variations de périmètre du Groupe	+22,5 pts	-0,5 pt	+10,8 pts
<b>Croissance à taux de change constants</b>	<b>+24,2%</b>	<b>+12,4%</b>	<b>+17,9%</b>
dont :			
Amérique du Nord	+16,1%	+9,0%	+12,3%
Royaume-Uni et Irlande	+24,1%	+13,6%	+18,5%
France	+23,2%	+9,9%	+16,2%
Reste de l'Europe	+35,3%	+14,2%	+23,7%
Asie-Pacifique et Amérique latine	+17,3%	+25,0%	+21,3%

Au 1<sup>er</sup> trimestre 2021 l'impact des variations de périmètre était très sensible (+22,5 points au niveau du Groupe) et correspondait pour l'essentiel à l'impact de l'acquisition d'Altran, dont l'activité est consolidée depuis le 1<sup>er</sup> avril 2020.

Au 2<sup>ème</sup> trimestre, compte tenu de l'impact très limité des variations de périmètre (-0,5 point au niveau du Groupe, du fait de la cession d'Odigo au 30 décembre 2020), les croissances à taux de change constants sont beaucoup plus représentatives des tendances organiques (c'est-à-dire à taux de change et périmètre constants) sous-jacentes.

- **2<sup>ème</sup> trimestre :**

Dans toutes les régions du Groupe, la croissance organique se renforce très nettement par rapport à celle observée au 1<sup>er</sup> trimestre 2021. En particulier, la France enregistre l'accélération la plus importante pour atteindre au 2<sup>ème</sup> trimestre une croissance organique nettement supérieure à 10%. L'accélération est également visible dans l'ensemble des secteurs du Groupe, mais tout particulièrement dans les secteurs qui avaient été fortement affectés par l'impact de la crise sanitaire : les secteurs des Biens de consommation, celui des Services (qui recouvrent notamment les transports, l'hôtellerie et la restauration) et le secteur de l'Industrie. Ce dernier affiche un fort rebond et retrouve au 2<sup>ème</sup> trimestre un niveau d'activité comparable à celui d'avant crise, comme l'avait fait le secteur des Biens de consommation dès le 1<sup>er</sup> trimestre.

A taux de change constants, les régions **Reste de l'Europe** (31% du chiffre d'affaires du Groupe), **Royaume-Uni et Irlande** (12% du Groupe) et **Asie-Pacifique et Amérique latine** (7% du Groupe) atteignent des croissances largement supérieures à 10% tandis que la **France** (21% du Groupe) et l'**Amérique du Nord** (29% du Groupe) affichent une croissance proche de 10%.

Ces évolutions régionales sont alimentées par des tendances sectorielles relativement homogènes à l'échelle mondiale. A taux de change constants, la croissance est très nettement supérieure à 10% dans les secteurs des **Biens de consommation** (13% du chiffre d'affaires du Groupe), de l'**Industrie** (25% du Groupe, et qui recouvre également le segment des Sciences de la Vie), des **Services** (5% du Groupe) et le **Secteur Public** (14% du Groupe). Viennent ensuite le secteur des **Services Financiers** (22% du Groupe) et celui des **TMT** (Télécoms, Média et Technologie, 13% du Groupe). Seul le secteur de l'**Energie et Utilities** (8% du Groupe) a une dynamique sensiblement plus faible que le reste du Groupe.

- **1<sup>er</sup> semestre :**

Compte tenu de l'ampleur de l'accélération enregistrée au 2<sup>ème</sup> trimestre, les tendances d'activité évoquées précédemment sont également applicables à l'ensemble du 1<sup>er</sup> semestre. Toutes les régions du Groupe affichent

des taux de croissance à deux chiffres sur un an, à taux de change constants. Cette performance tient compte de l'impact de la consolidation d'Altran, limité toutefois au 1<sup>er</sup> trimestre comme indiqué auparavant.

Le chiffre d'affaires de la région **Amérique du Nord** progresse ainsi de +12,3% à taux de change constants, porté en particulier par la dynamique organique sous-jacente du secteur des Biens de consommation et de l'Industrie. Le taux de marge opérationnelle poursuit encore son amélioration et atteint 15,7%, contre 14,4% au 1<sup>er</sup> semestre 2020.

La région **Royaume-Uni et Irlande** est encore plus dynamique avec une croissance de son activité de +18,5% à taux de change constants. Sur une base organique, le Secteur Public et les Services Financiers sont restés particulièrement bien orientés au cours du semestre écoulé, et le secteur des Biens de consommation a progressivement accéléré. Le taux de marge opérationnelle s'établit à un niveau record de 17,6% contre 14,3% un an plus tôt.

La **France** voit son chiffre d'affaires progresser de +16,2% à taux de change constants. Le Secteur Public et des Biens de consommation ont été les principaux contributeurs à la croissance organique sur la période tandis que le secteur de l'Industrie finit la période sur une forte croissance. La marge opérationnelle s'améliore de 60 points de base par rapport à l'année précédente, pour s'établir à 7,5%.

La région **Reste de l'Europe** affiche une progression de +23,7% à taux de change constants. Les secteurs de l'Industrie, des Biens de consommation et des TMT ont été les plus dynamiques sur une base organique. La marge opérationnelle s'inscrit en hausse sensible, à 11,5% contre 10,2% un an plus tôt.

Enfin, la région **Asie-Pacifique et Amérique latine** affiche une hausse de +21,3% de son chiffre d'affaires à taux de change constants. Sur une base organique, les secteurs des Services Financiers, des Biens de consommation, des TMT et de l'Industrie affichent tous une croissance à deux chiffres. Le taux de marge opérationnelle de la région progresse de 2 points à 12,5% contre 10,5% au 1<sup>er</sup> semestre 2020.

## ÉVOLUTION DE L'ACTIVITÉ PAR MÉTIER

	Variation du chiffre d'affaires total* du métier par rapport à 2020 à taux de change constants		
	1 <sup>er</sup> trimestre 2021	2 <sup>ème</sup> trimestre 2021	1 <sup>er</sup> semestre 2021
Stratégie & Transformation	+25,2%	+29,3%	+27,3%
Applications & Technologie	+5,7%	+14,6%	+10,1%
Opérations & Ingénierie	+77,6%	+7,7%	+33,6%

- **2<sup>ème</sup> trimestre :**

Toutes les lignes de métier du Groupe affichent également une nouvelle progression de la croissance organique de leur chiffre d'affaires total\* par rapport à celle enregistrée au 1<sup>er</sup> trimestre. En particulier la croissance organique dépasse largement les 10% en **Stratégie & Transformation** (8% du chiffre d'affaires du Groupe), en **Applications & Technologie** (61% du Groupe et cœur d'activité de Capgemini) mais aussi dans l'ingénierie qui renoue ainsi largement avec la croissance et retrouve au 2<sup>ème</sup> trimestre un niveau d'activité comparable à celui d'avant crise. Cette belle performance, combinée à la croissance organique solide des services d'infrastructure et de Cloud mais aussi à celle des Business Services (avant impact de la cession d'Odigo), porte la croissance organique des services **Opérations & Ingénierie** (31% du Groupe) au-delà des 10% contre 7,7% à taux de change constants.

- **1<sup>er</sup> semestre :**

Sur l'ensemble du 1<sup>er</sup> semestre et à taux de change constants : le chiffre d'affaires total des activités de conseil en **Stratégie et Transformation**, s'inscrit en hausse de +27,3%. Les services d'**Applications** et de **Technologie** voient leur chiffre d'affaires total progresser de +10,1%. Enfin, les services d'**Opérations** et d'**Ingénierie** affichent une croissance de +33,6% à taux de change constants, avec l'impact sur le 1<sup>er</sup> trimestre de cette année de la consolidation d'Altran dont l'essentiel des activités relèvent de l'Ingénierie.

## ÉVOLUTION DES EFFECTIFS

Au 30 juin 2021, l'effectif total du Groupe s'établit à 289 500 personnes, en hausse de +9,2% sur un an. Les effectifs *offshore* représentent 163 200 collaborateurs et 56% de l'effectif total, soit une progression de 3 points par rapport au 30 juin 2020.

## BILAN

La structure du bilan de Capgemini n'a que peu évolué au cours du 1<sup>er</sup> semestre 2021.

Au 30 juin 2021, le Groupe dispose à son bilan d'une trésorerie et d'actifs de gestion de trésorerie pour un montant total de 2,9 milliards d'euros. Compte tenu de la dette financière de près de 7,8 milliards d'euros, l'endettement net\* de Capgemini au 30 juin 2021 s'élève à 4,8 milliards d'euros, contre 6,0 milliards d'euros au 30 juin 2020 et 4,9 milliards d'euros au 31 décembre 2020.

## PERSPECTIVES

Compte tenu de la confirmation d'une dynamique plus forte qu'initialement anticipé, le Groupe relève l'ensemble de ses objectifs pour l'exercice et vise désormais pour 2021 :

- Une croissance à taux de change constants comprise entre +12,0% et +13,0%, au lieu de +7,0% et +9,0% précédemment ;
- Une marge opérationnelle comprise entre 12,5% et 12,7%, au lieu de 12,2% et 12,4% ;
- Une génération de *free cash-flow* organique supérieure à un montant de 1 500 millions d'euros au lieu de 1 300 millions d'euros.

La contribution des variations de périmètre à l'objectif de croissance est maintenant estimée à environ 5,0 points (contre 4,5 points auparavant).

## CONFÉRENCE TÉLÉPHONIQUE

Aïman Ezzat, Directeur général, et Carole Ferrand, Directrice financière, commenteront cette publication au cours d'une conférence téléphonique qui se déroulera en anglais **ce jour à 7h00 heure de Paris (CET)**. Cette conférence téléphonique sera accessible par webcast, en direct et en rediffusion pendant un an, depuis ce [lien](#).

L'ensemble des documents relatifs à cette publication sera mis en ligne sur le site internet dédié aux investisseurs de Capgemini à l'adresse <https://investors.capgemini.com/fr/>.

## CALENDRIER PRÉVISIONNEL

28 octobre 2021	Chiffre d'affaires du 3 <sup>ème</sup> trimestre 2021
14 février 2022	Résultats de l'année 2021
28 avril 2022	Chiffre d'affaires du 1 <sup>er</sup> trimestre 2022
19 mai 2022	Assemblée Générale

## AVERTISSEMENT

Le présent communiqué de presse est susceptible de contenir des informations prospectives. Ces informations peuvent comprendre des projections, des estimations, des hypothèses, des informations concernant des projets, des objectifs, des intentions et/ou des attentes portant sur des résultats financiers futurs, des événements, des opérations, le développement de services et de produits futurs, ainsi que des informations relatives à des performances ou à des événements futurs. Ces informations prospectives sont généralement reconnaissables à l'emploi des termes « s'attendre à », « anticiper », « penser que », « avoir l'intention de », « estimer », « prévoir », « projeter », « pourrait », « devrait » ou à l'emploi de la forme négative de ces termes et à d'autres expressions de même nature. La direction de Capgemini considère actuellement que ces informations prospectives traduisent des attentes raisonnables ; la société alerte cependant les investisseurs sur le fait que ces informations prospectives sont soumises à des risques et incertitudes (y compris, notamment, les risques identifiés dans le Document d'Enregistrement Universel de Capgemini, disponible sur le site internet de Capgemini), étant donné qu'elles ont trait à des événements futurs et dépendent des circonstances futures dont la réalisation est incertaine et qui peuvent différer de ceux anticipés, souvent difficilement prévisibles et

généralement en dehors du contrôle de Capgemini. Les résultats et les événements réels sont susceptibles de différer significativement, de ceux qui sont exprimés, impliqués ou projetés dans les informations prospectives. Les informations prospectives ne donnent aucune garantie de réalisation d'évènements ou de résultats futurs et n'ont pas cette vocation. Capgemini ne prend aucun engagement de mettre à jour ou de réviser les informations prospectives sous réserve de ses obligations légales.

Le présent communiqué de presse ne constitue pas une offre d'instruments financiers au public et ne contient pas d'invitation ou d'incitation à investir dans des instruments financiers en France, aux États-Unis ou n'importe quel autre pays.

## À propos de Capgemini

Capgemini est un leader mondial, responsable et multiculturel, regroupant 290 000 personnes dans près de 50 pays. Partenaire stratégique des entreprises pour la transformation de leurs activités en tirant profit de toute la puissance de la technologie, le Groupe est guidé au quotidien par sa raison d'être : libérer les énergies humaines par la technologie pour un avenir inclusif et durable. Fort de plus de 50 ans d'expérience et d'une grande expertise des différents secteurs d'activité, Capgemini est reconnu par ses clients pour répondre à l'ensemble de leurs besoins, de la stratégie et du design jusqu'au management des opérations, en tirant parti des innovations dans les domaines en perpétuelle évolution du cloud, de la data, de l'Intelligence Artificielle, de la connectivité, des logiciels, de l'ingénierie digitale et des plateformes. Le Groupe a réalisé un chiffre d'affaires de 16 milliards d'euros en 2020.

Get the Future You Want\* | [www.capgemini.com](http://www.capgemini.com)

\*Capgemini, le futur que vous voulez

\* \* \*

\*

## ANNEXES<sup>4</sup>

### TAXONOMIE MÉTIERS

- **Stratégie & Transformation** comprend l'ensemble des activités de conseil en stratégie, innovation et accompagnement de la transformation.
- **Applications & Technologie** regroupe les activités des « Services applicatifs » ainsi que les activités connexes, notamment les services de proximité en technologie.
- **Opérations & Ingénierie** recouvre les autres activités du Groupe, à savoir : les *Business Services* (comprenant le *Business Process Outsourcing* et les services transactionnels), l'ensemble des Services d'infrastructure et de cloud et les Services de R&D et d'ingénierie.

### DÉFINITIONS

La **croissance organique** du chiffre d'affaires est la croissance calculée **à taux de change et périmètre constants**. Le périmètre et les taux de changes utilisés sont ceux de l'exercice publié. Ce sont également les taux de change de l'exercice publié qui sont utilisés dans le calcul de la **croissance à taux de change constants**.

---

<sup>4</sup> Dans ces annexes l'arrondi d'une somme peut être différent de la somme des arrondis.

Réconciliation des taux de croissance	1 <sup>er</sup> trimestre 2021	2 <sup>ème</sup> trimestre 2021	1 <sup>er</sup> semestre 2021
<b>Croissance organique</b>	<b>+1,7%</b>	<b>+12,9%</b>	<b>+7,1%</b>
Impact des variations de périmètre du Groupe	+22,5 pts	-0,5 pt	+10,8 pts
<b>Croissance à taux de change constants</b>	<b>+24,2%</b>	<b>+12,4%</b>	<b>+17,9%</b>
Impact des taux de change	-3,8 pts	-2,3 pts	-3,0 pts
<b>Croissance en données publiées</b>	<b>+20,4%</b>	<b>+10,1%</b>	<b>+14,9%</b>

Pour l'évolution de l'activité par métier, conformément aux indicateurs internes de performance opérationnelle, la croissance à taux de change constants est calculée sur la base du **chiffre d'affaires total**, c'est-à-dire avant élimination des facturations inter-métiers. Le Groupe considère en effet que cela est plus représentatif du niveau d'activité par métier car, avec l'évolution de son activité, le Groupe constate un nombre croissant de contrats dont la mise en œuvre requiert la combinaison de différentes expertises métiers entraînant une augmentation des flux de facturation inter-métiers.

La **marge opérationnelle**, un des principaux indicateurs de la performance du Groupe, est la différence entre le chiffre d'affaires et les charges opérationnelles. Elle est calculée avant les « autres produits et charges opérationnels » qui comprennent les amortissements des actifs incorporels reconnus dans le cadre des regroupements d'entreprises, la charge résultant de l'étalement de la juste valeur des actions attribuées au personnel (y compris les charges sociales et contributions patronales), ainsi que les charges ou produits non récurrents, notamment les dépréciations des écarts d'acquisition, les écarts d'acquisition négatifs, les plus ou moins-values de cession de sociétés consolidées ou d'activités, les charges de restructuration afférentes à des plans approuvés par les organes de Direction du Groupe, les coûts d'acquisition et d'intégration des sociétés acquises par le Groupe y compris les compléments de prix incluant des conditions de présence, ainsi que les effets des réductions, des liquidations et des transferts des régimes de retraites à prestations définies.

Le résultat net normalisé correspond au résultat net (part du Groupe) corrigé des impacts des éléments reconnus en « autres produits et charges opérationnels », net d'impôt calculé sur la base du taux effectif d'impôt. Le **résultat normalisé par action** est calculé comme un résultat de base par action, c'est-à-dire hors dilution.

Le **free cash-flow organique** se définit comme le flux de trésorerie lié à l'activité diminué des investissements en immobilisations incorporelles et corporelles (nets de cession), des remboursements de dette de loyer et ajusté des intérêts financiers payés et reçus.

**Covid-19** : L'impact de la crise sanitaire sur les comptes consolidés au 30 juin 2021 n'est pas isolé. La définition des indicateurs alternatifs de performance ci-dessus est donc inchangée et conformément aux pratiques passées ces comptes comprennent dans les autres produits et charges opérationnels un montant non significatif de coûts incrémentaux et non-récurrents liés à cette crise.

## ÉVOLUTION DE L'ACTIVITÉ PAR RÉGION

	Chiffre d'affaires	Variation par rapport à 2020		Taux de marge opérationnelle	
	1 <sup>er</sup> semestre 2021 (en millions d'euros)	en données publiées	à taux de change constants	1 <sup>er</sup> semestre 2020	1 <sup>er</sup> semestre 2021
Amérique du Nord	2 478	+3,3%	+12,3%	14,4%	15,7%
Royaume-Uni et Irlande	1 018	+19,3%	+18,5%	14,3%	17,6%
France	1 872	+16,2%	+16,2%	6,9%	7,5%
Reste de l'Europe	2 710	+24,8%	+23,7%	10,2%	11,5%
Asie-Pacifique et Amérique latine	633	+16,4%	+21,3%	10,5%	12,5%
<b>TOTAL</b>	<b>8 711</b>	<b>+14,9%</b>	<b>+17,9%</b>	<b>10,8%</b>	<b>12,0%</b>

## ÉVOLUTION DE L'ACTIVITÉ PAR MÉTIER

	Chiffre d'affaires total*	Variation par rapport à 2020
	1 <sup>er</sup> semestre 2021 (en % du Groupe)	à taux de change constants du Chiffre d'affaires total* du métier
Stratégie & Transformation	7%	+27,3%
Applications & Technologie	62%	+10,1%
Opérations & Ingénierie	31%	+33,6%

## COMPTE DE RÉSULTAT SYNTHÉTIQUE ET MARGE OPÉRATIONNELLE

(en millions d'euros)	1 <sup>er</sup> semestre 2020	1 <sup>er</sup> semestre 2021	Variation
<b>Chiffre d'affaires</b>	<b>7 581</b>	<b>8 711</b>	<b>+14,9%</b>
Charges opérationnelles	(6 763)	(7 669)	
<b>Marge opérationnelle</b>	<b>818</b>	<b>1 042</b>	<b>+28%</b>
en % du chiffre d'affaires	10,8%	12,0%	
Autres charges et produits opérationnels	(241)	(230)	
<b>Résultat d'exploitation</b>	<b>577</b>	<b>812</b>	<b>+41%</b>
en % du chiffre d'affaires	7,6%	9,3%	
Résultat financier	(64)	(85)	
(Charge) / produit d'impôts	(204)	(282)	
(-) Intérêts minoritaires et résultats des entreprises associées	2	(2)	
<b>Résultat net, part du Groupe</b>	<b>311</b>	<b>443</b>	<b>+42%</b>

## RÉSULTAT NORMALISÉ ET RÉSULTAT DILUÉ PAR ACTION

(en millions d'euros)	1 <sup>er</sup> semestre 2020	1 <sup>er</sup> semestre 2021	Variation
Nombre moyen d'actions en circulation	167 646 025	168 453 627	
<b>RÉSULTAT DE BASE PAR ACTION (en euros)</b>	<b>1,86</b>	<b>2,63</b>	<b>+42%</b>
Nombre moyen d'actions dilué	172 704 349	173 684 216	
<b>RÉSULTAT DILUÉ PAR ACTION (en euros)</b>	<b>1,80</b>	<b>2,55</b>	<b>+42%</b>

  

(en millions d'euros)	1 <sup>er</sup> semestre 2020	1 <sup>er</sup> semestre 2021	Variation
<b>Résultat net, part du Groupe</b>	<b>311</b>	<b>443</b>	<b>+42%</b>
Taux effectif d'impôt, hors charges d'impôt exceptionnelles	34,6%	31,0%	
(-) Autres charges et produits opérationnels, net d'impôts	158	159	
<b>Résultat net normalisé</b>	<b>469</b>	<b>602</b>	<b>+28%</b>
Nombre moyen d'actions en circulation	167 646 025	168 453 627	
<b>RÉSULTAT NORMALISÉ PAR ACTION (en euros)</b>	<b>2,80</b>	<b>3,58</b>	<b>+28%</b>

Le Groupe a reconnu sur le 1<sup>er</sup> semestre 2021 des charges d'impôt exceptionnelles de 56 millions d'euros contre 26 millions d'euros en 2020. Ces charges d'impôts sont liées d'une part à l'impact transitoire de la réforme fiscale de 2017 aux Etats-Unis, et d'autre part à un changement législatif en 2021 s'appliquant à des réorganisations juridiques intervenues en 2016.

Hors comptabilisation de ces charges d'impôt exceptionnelles, le résultat normalisé par action aurait été de 3,91 euros pour le 1<sup>er</sup> semestre 2021 :

(en millions d'euros)	1 <sup>er</sup> semestre 2020	1 <sup>er</sup> semestre 2021	Variation
<b>Résultat normalisé par action (en euros)</b>	<b>2,80</b>	<b>3,58</b>	<b>+28%</b>
Charges d'impôt exceptionnelles	26	56	
Nombre moyen d'actions en circulation	167 646 025	168 453 627	
<b>Impact des charges d'impôt exceptionnelles (en euros)</b>	<b>0,15</b>	<b>0,33</b>	
<b>Résultat normalisé par action – hors charges d'impôt exceptionnelles (en euros)</b>	<b>2,95</b>	<b>3,91</b>	<b>+32%</b>

## VARIATION DE TRÉSORERIE ET FREE CASH-FLOW ORGANIQUE

<i>(en millions d'euros)</i>	<b>1<sup>er</sup> semestre 2020</b>	<b>1<sup>er</sup> semestre 2021</b>
<b>Flux de trésorerie liés à l'activité</b>	<b>362</b>	<b>765</b>
Investissements (nets de cession) en immobilisations corporelles et incorporelles	(98)	(83)
Intérêts financiers nets	(19)	(92)
Remboursement des dettes de loyers	(139)	(161)
<b>FREE CASH-FLOW ORGANIQUE</b>	<b>106</b>	<b>429</b>
Autres flux de trésorerie liés aux opérations d'investissement et de financement	(374)	(698)
<b>Variation de trésorerie</b>	<b>(268)</b>	<b>(269)</b>
Incidence des variations des cours des devises	(66)	48
<b>Trésorerie d'ouverture</b>	<b>2 450</b>	<b>2 828</b>
<b>Trésorerie de clôture</b>	<b>2 116</b>	<b>2 607</b>

## ENDETTEMENT NET

<i>(en millions d'euros)</i>	<b>30/06/2020</b>	<b>31/12/2020</b>	<b>30/06/2021</b>
Trésorerie et équivalents de trésorerie	2 149	2 836	2 623
Découverts bancaires	(33)	(8)	(16)
<b>Trésorerie</b>	<b>2 116</b>	<b>2 828</b>	<b>2 607</b>
<b>Actifs de gestion de trésorerie</b>	<b>332</b>	<b>338</b>	<b>322</b>
Dettes financières à long terme	(7 619)	(7 127)	(6 639)
Dettes financières à court terme et découverts bancaires	(866)	(951)	(1 131)
(-) Découverts bancaires	33	8	16
<b>Dettes financières, hors découverts bancaires</b>	<b>(8 452)</b>	<b>(8 070)</b>	<b>(7 754)</b>
<b>Instruments dérivés</b>	<b>(4)</b>	<b>-</b>	<b>(1)</b>
<b>TRÉSORERIE NETTE / (ENDETTEMENT NET)</b>	<b>(6 008)</b>	<b>(4 904)</b>	<b>(4 826)</b>