

Relations Presse :

Victoire Grux
Tél. : +33 6 04 52 16 55
victoire.grux@capgemini.com

Relations Investisseurs :

Vincent Biraud
Tél. : +33 1 47 54 50 87
vincent.biraud@capgemini.com

Résultats de l'année 2024

- **Chiffre d'affaires de 22 096 millions d'euros, en recul de -1,9 %**
- **Croissance à taux de change constants* de -2,0 % sur l'année, et de -1,1 % au 4^{ème} trimestre**
- **Prises de commandes de 23,8 milliards d'euros et ratio « book-to-bill » de 1,08**
- **Taux de marge opérationnelle* stable de 13,3 %**
- **Hausse de +0,5 % du résultat net part du Groupe et de +1,2 % du résultat de base par action**
- **Free cash flow organique* de 1 961 millions d'euros**
- **Proposition d'un dividende de 3,40 euros par action**

Paris, le 18 février 2025 – Réuni le 17 février à Paris sous la présidence de Paul Hermelin, le Conseil d'Administration de Capgemini SE a examiné et arrêté les comptes¹ du groupe Capgemini pour l'exercice clos le 31 décembre 2024.

Pour Aiman Ezzat, Directeur général du groupe Capgemini : « Notre performance au quatrième trimestre est conforme à nos attentes. Comme prévu, les conditions de marché ont été très défavorables dans le secteur de l'Industrie et en France, tandis que les secteurs Services Financiers et Biens de Consommation se sont améliorés, et que le Secteur Public est resté robuste.

Le Groupe a démontré une forte résilience en 2024, en maintenant sa marge opérationnelle et sa génération de cash flow, grâce à la croissance de ses offres à forte valeur ajoutée ainsi qu'à son écosystème de partenaires technologiques de premier plan.

La demande des clients continue d'être portée par les programmes d'efficacité, d'agilité opérationnelle et d'optimisation de coûts, ce qui alimente la demande pour nos services de Cloud, de données et d'IA. Le Groupe est reconnu comme un leader mondial de l'IA par les analystes de marché, grâce à nos investissements continus dans ce domaine. L'IA générative a contribué à renforcer notre carnet de commandes, et représente environ 5% de celles du quatrième trimestre. L'acquisition de Syniti renforce notre capacité à mettre les données au centre de la transformation digitale des entreprises.

Nos clients continuent de montrer un fort appétit pour la technologie et reconnaissent la valeur que nous apportons en tant que partenaire privilégié de leur transformation business et technologique. Cependant, nous restons prudents face à un environnement incertain, notamment en Europe et dans le secteur de l'Industrie, et attendons au premier semestre 2025 une croissance du chiffre d'affaires à taux de change constants du même ordre qu'au quatrième trimestre 2024. Nous allons continuer à démontrer en 2025 la force de notre positionnement et la résilience de notre modèle opérationnel, tout en faisant de la croissance une priorité. »

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

¹ Les comptes consolidés ont été audités et le rapport de certification est en cours d'émission.



CHIFFRES CLÉS

(en millions d'euros)	2023	2024	Variation
Chiffre d'affaires	22 522	22 096	-1,9 %
Marge opérationnelle*	2 991	2 934	-1,9 %
en % du chiffre d'affaires	13,3 %	13,3 %	0 pt
Résultat d'exploitation	2 346	2 356	+0,4 %
en % du chiffre d'affaires	10,4 %	10,7 %	+0,3 pt
Résultat net, part du Groupe	1 663	1 671	+0,5 %
Résultat de base par action (€)	9,70	9,82	+1,2 %
Résultat normalisé par action* (€)	12,44	12,23	-1,7 %
Free cash flow organique*	1 963	1 961	-2 m€
Trésorerie nette / (Endettement net)*	(2 047)	(2 107)	

Dans un contexte économique moins favorable que prévu, Capgemini a démontré en 2024 la résilience de son modèle opérationnel et son leadership en matière d'IA et d'IA générative. Les clients ont concentré leurs investissements sur l'amélioration de leur efficacité opérationnelle, en donnant la priorité à l'agilité et l'optimisation des coûts, tandis que les dépenses discrétionnaires ont été limitées. Ce contexte a alimenté une forte demande pour des programmes de transformation, en témoigne la dynamique soutenue des services de *Cloud, Data & AI* de Capgemini, ainsi que de ses offres innovantes, notamment dans les projets d'*Intelligent Supply Chain*, de modernisation du cœur des infrastructures numériques (*Digital Core*) et d'IA générative. Cela favorise l'évolution constante du mix des offres de Capgemini vers des services innovants et à forte valeur ajoutée pour le client.

En 2024, le Groupe a réalisé un **chiffre d'affaires** de 22 096 millions d'euros, en baisse de -1,9 % par rapport à l'exercice 2023. La croissance à taux de change constants* est de -2,0 %, soit le haut de la fourchette des objectifs ajustés en octobre 2024. La croissance organique* (c'est-à-dire hors impact des effets de périmètre et des taux de change) s'élève à -2,4 %. Après avoir atteint un creux au 1^{er} trimestre, les tendances se sont progressivement améliorées sur l'exercice avec une contraction du chiffre d'affaires limitée à -1,1 % à taux de change constants et -1,5 % en organique au 4^{ème} trimestre.

Les **prises de commandes** se sont élevées à 23 821 millions d'euros en 2024 et à 6 806 millions au 4^{ème} trimestre. Cela reflète une dynamique commerciale soutenue en dépit de cycles de décision clients qui restent longs, avec un ratio « *book-to-bill* » solide de 1,08 sur l'année et de 1,22 sur le 4^{ème} trimestre. Par rapport aux prises de commandes 2023, cela représente, à taux de change constants, un recul de -0,5 % sur l'année et une hausse de +1,9 % au 4^{ème} trimestre. Les prises de commandes relatives à l'IA générative ont représenté près de 4 % des prises de commandes du Groupe en 2024, et environ 5 % au 4^{ème} trimestre.

Cette amélioration continue du portefeuille d'offres de Capgemini vers des services à plus forte valeur ajoutée, associée au renforcement de l'efficacité opérationnelle, s'est traduite par une augmentation de 50 points de base de la marge brute à 27,4 % du chiffre d'affaires. Cela témoigne de la résilience du modèle opérationnel de Capgemini et a permis au Groupe d'absorber l'investissement supplémentaire dans l'effort commercial visant à stimuler la croissance future, ainsi que la légère hausse des frais généraux et administratifs.

En conséquence, la **marge opérationnelle*** est stable et atteint 13,3 % du chiffre d'affaires, soit 2 934 millions d'euros, en ligne avec l'objectif visé pour 2024.

Les **autres produits et charges opérationnels** représentent une charge nette de 578 millions d'euros, en recul de 67 millions d'euros par rapport à 2023. Cela s'explique principalement par une réduction de 55 millions d'euros des charges de restructuration.

Le **résultat d'exploitation** de Capgemini s'établit à 2 356 millions d'euros, soit 10,7 % du chiffre d'affaires, contre 2 346 millions d'euros soit 10,4 % en 2023.



Le **résultat financier** est un produit de 13 millions d'euros, contre une charge de 42 millions d'euros en 2023, cette évolution reflétant principalement l'augmentation des intérêts perçus.

La **charge d'impôt** s'élève à 681 millions d'euros contre 626 millions d'euros en 2023. Cela représente une augmentation du taux effectif d'impôt de 27,2 % en 2023 à 28,8 % en 2024.

Après la prise en compte du résultat des entreprises associées et des intérêts minoritaires, le **résultat net part du Groupe** s'inscrit en hausse de +0,5 % sur un an pour atteindre 1 671 millions d'euros. Le **bénéfice par action** (non dilué) progresse également de +1,2 % à 9,82 euros. Le **résultat normalisé par action*** a atteint 12,23 euros, comparé à 12,44 euros en 2023.

La génération de **free cash flow organique*** est restée forte et s'élève à 1 961 millions d'euros, en ligne avec l'objectif fixé pour l'exercice et stable par rapport à 2023 en dépit de la baisse du chiffre d'affaires.

ALLOCATION DU CAPITAL ET BILAN

En 2024, Capgemini a activement redéployé près de 2,0 milliards d'euros de capital, essentiellement financé par la *free cash flow* organique de l'année. Le Groupe a consacré à ses opérations de croissance externe un montant de 827 millions d'euros. Le Groupe a également versé 580 millions d'euros de dividendes (correspondant à 3,40 euros par action) aux actionnaires de Capgemini SE et alloué 972 millions aux rachats d'actions : 498 millions d'euros dans le cadre du programme pluriannuel et 474 millions d'euros afin de neutraliser la dilution relative au 11^{ème} plan d'actionnariat salarié (ESOP). Ce plan ESOP, qui a rencontré un fort succès et ainsi contribué à maintenir l'actionnariat salarié à environ 8 % du capital, a donné lieu à une augmentation de capital d'un montant brut de 415 millions d'euros.

En octobre 2024, le Groupe a également remboursé en totalité et à l'échéance un emprunt obligataire de 600 millions d'euros émis en avril 2018.

Au 31 décembre 2024, le Groupe dispose d'une trésorerie et d'actifs de gestion de trésorerie pour un montant total de 3,1 milliards d'euros. Compte tenu d'un encours de dettes financières de 5,1 milliards d'euros ainsi que de l'impact des instruments dérivés, l'endettement net* du Groupe s'inscrit en légère hausse à 2,1 milliards d'euros, contre 2,0 milliards d'euros fin 2023.

Le Conseil d'Administration a décidé de proposer à l'Assemblée Générale du 7 mai 2025 le versement d'un dividende de 3,40 euros par action. Le taux de distribution du résultat net, part du Groupe, s'établirait ainsi à 35 % conformément à la politique historique de distribution du Groupe.

ÉVOLUTION DE L'ACTIVITÉ PAR RÉGIONS

A taux de change constants, le chiffre d'affaires de la région **Amérique du Nord** (28 % du chiffre d'affaires du Groupe) s'est inscrit en recul de -4,1 %, avec une amélioration des tendances au second semestre, portée par les secteurs des Services Financiers, des Biens de Consommation & Commerce et des TMT (Télécommunications, Média & Technologie). A l'inverse, l'Industrie et le Secteur Public ont marqué le pas au second semestre. Le taux de marge opérationnelle progresse à 16,5 %, contre 15,6 % l'année précédente.

La région **Royaume-Uni et Irlande** (12 % du Groupe) est restée résiliente, avec un recul de -1,0 %, principalement dû à la contraction du secteur Biens de Consommation & Commerce. Le retour à la croissance au second semestre a été alimenté par le renforcement des Services Financiers ainsi que la solidité continue du secteur Énergie & *Utilities* tout au long de l'exercice. Le taux de marge opérationnelle s'établit à 19,7 %, contre 18,6 % en 2023.

La **France** (20 % du Groupe) a enregistré une baisse de chiffre d'affaires de -3,5 % dans un environnement qui a entraîné une dégradation notable au second semestre. Cela s'explique principalement par la contraction du secteur de l'Industrie. Cependant, comme dans la plupart des régions, les Services Financiers se sont améliorés au fur et à mesure de l'année. Le taux de marge opérationnelle s'est contracté, passant de 12,6 % à 10,2 %.



Dans la région **Reste de l'Europe** (31 % du Groupe), le chiffre d'affaires a progressé de +0,1 %, soutenu par le Secteur Public et *Énergie & Utilities*, ainsi que par le retour à la croissance des Services Financiers. A l'inverse le secteur de l'Industrie a pesé sur l'activité de la région. Le taux de marge opérationnelle s'est établi à 12,0 %, légèrement en hausse par rapport à 11,7 % l'année précédente.

Enfin, le chiffre d'affaires de la région **Asie-Pacifique et Amérique latine** (9 % du Groupe) a légèrement diminué de -0,3 %, en raison du ralentissement du secteur des Services Financiers en Asie-Pacifique. Toutefois, le Secteur Public en Asie-Pacifique et les Biens de Consommation & Commerce en Amérique latine ont tous deux affiché des taux de croissance à deux chiffres. Le taux de marge opérationnelle a légèrement progressé pour atteindre 12,4 %, contre 12,2 % un an plus tôt.

ÉVOLUTION DE L'ACTIVITÉ PAR MÉTIERS

À taux de change constants, le chiffre d'affaires total* des activités de conseil en **Stratégie & Transformation** (9 % du chiffre d'affaires du Groupe) a affiché une hausse de +3,2 % en 2024. Cette dynamique soutenue témoigne de la force du positionnement de Capgemini en tant que partenaire stratégique auprès de ses clients.

Les services en **Applications & Technologie** (62 % du Groupe et cœur d'activité de Capgemini) ont vu leur chiffre d'affaires total reculer de -2,1 %.

Enfin, les services d'**Opérations & Ingénierie** (29 % du Groupe) affichent une baisse de leur chiffre d'affaires total de -2,1 %.

ÉVOLUTION DE L'ACTIVITÉ AU 4^{ÈME} TRIMESTRE 2024

Le quatrième trimestre 2024 a été le troisième consécutif à enregistrer une légère amélioration du taux de croissance. Comme prévu, les secteurs des Services Financiers et des Biens de Consommation & Commerce ont connu une accélération, tandis que celui des TMT a renoué avec la croissance. Toutefois, cette tendance a été atténuée par le ralentissement du secteur de l'Industrie. Sur le plan géographique, les taux de croissance se sont nettement améliorés en Amérique du Nord, au Royaume-Uni et en Irlande, ainsi qu'en Asie-Pacifique et en Amérique latine, mais ont visiblement ralenti en France.

Le chiffre d'affaires du Groupe s'est élevé à 5 581 millions d'euros, en recul de -1,1 % à taux de change constants et de -1,5 % en organique sur un an. Ce recul peut être entièrement imputable au ralentissement du secteur de l'Industrie, qui a enregistré une baisse de -6,1 %.

À taux de change constants, la baisse du chiffre d'affaires dans la région Amérique du Nord s'est limitée à -1,6 %, grâce à la croissance des secteurs des Services Financiers, des Biens de Consommation & Commerce, et des TMT. Cette progression a toutefois été plus que compensée par la faiblesse des secteurs de l'Industrie, et *Énergie & Utilities*. Le chiffre d'affaires de la région Royaume-Uni et Irlande a augmenté de +1,5 %, soutenu par la bonne performance du secteur *Énergie & Utilities* et de l'Industrie, et dans une moindre mesure, par la croissance des Services Financiers. En France, la faiblesse des secteurs de l'Industrie, des Biens de Consommation & Commerce, et *Énergie & Utilities*, a entraîné une baisse du chiffre d'affaires de la région de -5,8 %. Dans la région Reste de l'Europe, le chiffre d'affaires est stable (+0,1 %), grâce à une activité solide dans le Secteur Public, *Énergie & Utilities*, et les Services Financiers, qui ont compensé la baisse dans le secteur de l'Industrie. Enfin, le chiffre d'affaires de la région Asie-Pacifique et Amérique latine a augmenté de +4,6 %, grâce à la reprise marquée des secteurs des Services Financiers et des Biens de Consommation & Commerce, compensant largement la faiblesse des secteurs de l'Industrie et *Énergie & Utilities*.

ÉVOLUTION DES EFFECTIFS

Au 31 décembre 2024, l'effectif total du Groupe s'établit à 341 100 personnes, en légère hausse de +0,2 % sur un an et de +0,7 % par rapport à fin septembre 2024.



L'effectif *onshore* décroît de -1,1 % pour s'établir à 144 200 personnes, et l'effectif *offshore* progresse de +1,2 % à 196 900 collaborateurs – soit 58 % de l'effectif total.

PERFORMANCE ESG

En 2024, Capgemini a fait la preuve de son *leadership* en matière de responsabilité d'entreprise en réalisant des progrès significatifs alignés sur sa politique et ses engagements en matière d'ESG (Environnement, Social et Gouvernance).

Sur le plan environnemental, Capgemini s'est fixé en 2022 des objectifs ambitieux à court terme (2030) et à long terme (2040) en ce qui concerne la réduction de son empreinte carbone, notamment une réduction de 90 % de toutes les émissions (Scope 1, 2 et 3) d'ici 2040 pour atteindre ses objectifs « *Net Zero* » tels que validés par SBTi (*Science-Based Targets initiative*). A fin 2024, le Groupe avait réduit ses émissions totales (Scopes 1, 2 et 3) de 35 % depuis 2019. Reflétant l'engagement d'atteindre 100 % d'électricité d'origine renouvelable (RE100) d'ici 2025, les émissions des scopes 1 et 2 ont diminué de 93 % depuis 2019. La part des énergies renouvelables dans la consommation d'électricité du Groupe a atteint 98 % en 2024 contre 96 % en 2023.

En ce qui concerne le développement de son capital humain, Capgemini a continué à investir dans ses talents en 2024. Le nombre moyen d'heures de formation par collaborateur formé a atteint 77 heures l'année dernière, en hausse significative par rapport à l'année précédente sous l'effet notamment de l'expansion du programme de formation dédié à l'IA générative.

Le Groupe a par ailleurs réalisé des progrès notables en matière de diversité homme/femme, se rapprochant de son objectif mondial de 40 % en 2025. Fin 2024, les femmes représentaient 39,7 % de l'effectif total, en hausse de près de 1 point sur un an et de près de 7 points depuis 2019. La proportion de femmes au sein des leaders exécutifs du Groupe progresse à 29,0 % à l'échelle mondiale, en hausse de près de 3 points sur un an et de plus de 12 points depuis 2019.

L'impact des initiatives d'inclusion numérique s'est également accru sensiblement en 2024. Dans l'ensemble, les différents programmes et partenariats du Groupe avec des organisations non gouvernementales de premier plan ont bénéficié à près de 3,2 millions de personnes en 2024.

En reconnaissance de ces progrès continus, l'appartenance du Groupe au *Dow Jones Sustainability Index* (DJSI) Europe a été confirmée en fin d'année. Capgemini a également maintenu sa présence dans la « liste A » du CDP (*Carbon Disclosure Project*) dans son évaluation pour 2024.

PERSPECTIVES

Pour l'exercice 2025, le Groupe vise les objectifs financiers suivants :

- Une croissance à taux de change constants du chiffre d'affaires comprise entre -2,0 % et +2,0 % ;
- Une marge opérationnelle comprise entre 13,3 % et 13,5 % ;
- Une génération de *free cash flow* organique d'environ 1,9 milliard d'euros.

CONFÉRENCE TÉLÉPHONIQUE

Aiman Ezzat, Directeur général, accompagné de Nive Bhagat, Directrice financière, commenteront cette publication au cours d'une conférence téléphonique qui se déroulera en anglais **ce jour à 8h00 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/en/>.



CALENDRIER PRÉVISIONNEL

29 avril 2025	Chiffre d'affaires du 1 ^{er} trimestre 2025
7 mai 2025	Assemblée Générale
30 juillet 2025	Résultats du 1 ^{er} semestre 2025
28 octobre 2025	Chiffre d'affaires du 3 ^{ème} trimestre 2025

Le calendrier relatif au paiement du dividende qui sera soumis à l'approbation de l'Assemblée Générale serait le suivant :

20 mai 2025	Détachement du coupon sur Euronext Paris
22 mai 2025	Mise en paiement du dividende

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'événements 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, partenaire de la transformation business et technologique de ses clients, les accompagne dans leur transition vers un monde plus digital et durable, tout en créant un impact positif pour la société. Le Groupe, responsable et multiculturel, rassemble 340 000 collaborateurs dans plus de 50 pays. Depuis plus de 55 ans, ses clients lui font confiance pour répondre à l'ensemble de leurs besoins grâce à la technologie. Capgemini propose des services et solutions de bout en bout, allant de la stratégie et du design jusqu'à l'ingénierie, en tirant parti de ses compétences de pointe en intelligence artificielle et IA générative, en cloud, et en data, ainsi que de son expertise sectorielle et de son écosystème de partenaires. Le Groupe a réalisé un chiffre d'affaires de 22,1 milliards d'euros en 2024.

Get the Future You Want* | www.capgemini.com

* *
*



ANNEXE²

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 change 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**.

Réconciliation des taux de croissance	1 ^{er} trimestre 2024	2 ^{ème} trimestre 2024	3 ^{ème} trimestre 2024	4 ^{ème} trimestre 2024	Année 2024
Croissance organique	-3,6 %	-2,3 %	-2,1 %	-1,5 %	-2,4 %
Impact des variations de périmètre du Groupe	+0,3 pt	+0,4 pt	+0,5 pt	+0,4 pt	+0,4 pt
Croissance à taux de change constants	-3,3 %	-1,9 %	-1,6 %	-1,1 %	-2,0 %
Impact des taux de change	-0,2 pt	+0,4 pt	-0,3 pt	+0,5 pt	+0,1 pt
Croissance en données publiées	-3,5 %	-1,5 %	-1,9 %	-0,6 %	-1,9 %

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, les charges liées à la rémunération en action (y compris les charges sociales et contributions patronales) et au plan d'actionnariat salarié, ainsi que des 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 des cessions), des remboursements des dettes de loyers et ajusté des intérêts financiers payés et reçus.

² Dans ces annexes, l'arrondi d'une somme peut être différent de la somme des arrondis.



L'**endettement net** (ou la **trésorerie nette**) comprend (i) la trésorerie qui figure dans le tableau consolidé des flux de trésorerie et qui est composée de la trésorerie et équivalents de trésorerie (placements à court terme et banques) diminués des découverts bancaires, (ii) les actifs de gestion de trésorerie (actifs présentés séparément dans l'état de la situation financière du fait de leurs caractéristiques), diminués (iii) des dettes financières à court et long terme et tient également compte (iv) de l'impact des instruments de couverture lorsqu'ils se rapportent à des dettes financières, des prêts et emprunts intragroupes, et à des actions propres.

ÉVOLUTION DE L'ACTIVITÉ PAR RÉGION

	Chiffre d'affaires	Variation par rapport à 2023		Taux de marge opérationnelle	
	2024 (en millions d'euros)	en données publiées	à taux de change constants	2023	2024
Amérique du Nord	6 188	-4,2 %	-4,1 %	15,6 %	16,5 %
Royaume-Uni et Irlande	2 753	+1,6 %	-1,0 %	18,6 %	19,7 %
France	4 380	-3,5 %	-3,5 %	12,6 %	10,2 %
Reste de l'Europe	6 851	+0,2 %	+0,1 %	11,7 %	12,0 %
Asie-Pacifique et Amérique latine	1 924	-2,6 %	-0,3 %	12,2 %	12,4 %
TOTAL	22 096	-1,9 %	-2,0 %	13,3 %	13,3 %

ÉVOLUTION DE L'ACTIVITÉ PAR MÉTIER

	Chiffre d'affaires total*	Variation par rapport à 2023
	2024 (en % du Groupe)	À taux de change constants du chiffre d'affaires total* du métier
Stratégie & Transformation	9 %	+3,2 %
Applications & Technologie	62 %	-2,1 %
Opérations & Ingénierie	29 %	-2,1 %

COMPTE DE RÉSULTAT SYNTHÉTIQUE ET MARGE OPÉRATIONNELLE

(en millions d'euros)	2023	2024	Variation
Chiffre d'affaires	22 522	22 096	-1,9 %
Charges opérationnelles	(19 531)	(19 162)	
Marge opérationnelle	2 991	2 934	-1,9 %
en % du chiffre d'affaires	13,3 %	13,3 %	+0 pt
Autres charges et produits opérationnels	(645)	(578)	
Résultat d'exploitation	2 346	2 356	+0,4 %
en % du chiffre d'affaires	10,4 %	10,7 %	+0,3 pts
Résultat financier	(42)	13	
(Charge) / produit d'impôts	(626)	(681)	
Résultat des entreprises associées et co-entreprises	(10)	(11)	
(-) Intérêts minoritaires	(5)	(6)	
Résultat net, part du Groupe	1 663	1 671	+0,5 %

RÉSULTAT NORMALISÉ ET RÉSULTAT DILUÉ PAR ACTION

(en millions d'euros)	2023	2024	Variation
Nombre moyen d'actions en circulation	171 350 138	170 201 409	-0,7 %
Résultat de base par action (en euros)	9,70	9,82	+1,2 %
Nombre moyen d'actions dilué	177 396 346	176 375 256	
Résultat dilué par action (en euros)	9,37	9,47	+1,1 %



(en millions d'euros)	2023	2024	Variation
Résultat net, part du Groupe	1 663	1 671	+0,5 %
Taux effectif d'impôt	27,2 %	28,8 %	
(-) Autres charges et produits opérationnels, net d'impôts	469	412	
Résultat net normalisé	2 132	2 083	-2,3 %
Nombre moyen d'actions en circulation	171 350 138	170 201 409	-0,7 %
RESULTAT NORMALISE PAR ACTION (en euros)	12,44	12,23	-1,7 %

VARIATION DE TRÉSORERIE ET FREE CASH FLOW ORGANIQUE

(en millions d'euros)	2023	2024
Flux de trésorerie liés à l'activité	2 525	2 526
Décassements nets liés aux immobilisations corporelles et incorporelles	(254)	(310)
Intérêts financiers nets	(11)	37
Remboursements des dettes de loyers	(297)	(292)
FREE CASH FLOW ORGANIQUE	1 963	1 961
Autres flux de trésorerie liés aux opérations d'investissement et de financement	(2 126)	(2 788)
Variation de trésorerie	(163)	(827)
Incidence des variations des cours des devises	(115)	97
Trésorerie d'ouverture	3 795	3 517
Trésorerie de clôture	3 517	2 787

ENDETTEMENT NET

(en millions d'euros)	31 décembre 2023	31 décembre 2024
Disponibilités	3 536	2 789
Découverts bancaires	(19)	(2)
Disponibilités	3 517	2 787
Actifs de gestion de trésorerie	161	268
Dettes financières à long terme	(5 071)	(4 281)
Dettes financières à court terme et découverts bancaires	(675)	(863)
(-) Découverts bancaires	19	2
Dettes financières, hors découverts bancaires	(5 727)	(5 142)
Instruments dérivés nets	2	(20)
TRESORERIE NETTE / (ENDETTEMENT NET)	(2 047)	(2 107)



PERFORMANCE ESG

	Objectifs	Indicateurs Clés de Performance	2019 (année de référence)	2023	2024	Variation par rapport à 2019	Objectif 2025	Objectif 2030 (par rapport à 2019)
Environnement	Atteindre la neutralité carbone de nos propres activités d'ici 2025, de l'ensemble de notre chaîne d'approvisionnement avant 2030 et le "zéro émissions nettes" bien avant 2040	Scope 1 & 2 - Emissions absolues (ktCO ₂ e)	154,1	13,6	11,2	-93 %		-80 %
		Scope 3 - Emissions liées aux déplacements quotidiens par collaborateur (tCO ₂ e/collab.)	1,08	0,50	0,55	-49 %		-55 %
		Scope 3 - Emissions liées aux déplacements professionnels par collaborateur (tCO ₂ e/collab.)	1,26	0,50	0,48	-62 %		-55 %
		Scope 3 - Emissions provenant des biens et services acquis (ktCO ₂ e)	305,7	352,1	301,5	-1 %		-50 %
	Passer à une électricité 100% renouvelable d'ici 2025 et à 100% de véhicules électriques d'ici 2030	% d'électricité renouvelable	28 %	96 %	98 %	+70 pts	100 %	
Social	Augmenter de 5% par an le nombre moyen d'heures de formation par collaborateur afin de garantir un apprentissage régulier tout au long de leur carrière	Nombre moyen d'heures d'apprentissage par collaborateur formé	41,9	53,8	77,4	+85 %		
	Atteindre 40% de femmes dans nos effectifs d'ici 2025	% de femmes au sein des effectifs	33,0%	38,8%	39,7%	+6,7 pts	40 %	
	5 millions de bénéficiaires des programmes d'inclusion numérique d'ici 2030	Nombre cumulé de bénéficiaires depuis 2018	29 012	4,4 m	7,5 m			5 m
Gouvernance	30% de femmes au sein des leaders exécutifs du Groupe en 2025	% de femmes au sein des leaders exécutifs du Groupe	16,8%	26,2%	29,0%	+12,2 pts	30%	
	Maintenir un score Éthique entre 7 et 10 pour plus de 80% des collaborateurs	% de collaborateurs avec un score Éthique entre 7 et 10		86%	85%		> 80 %	> 80 %
	Être reconnu comme un leader de la protection des données et de la cybersécurité	Agences de notation Cyber - score CyberVadis		958	977			940-950 sur 1 000
Certification DPO			72%	76%			95%	

Note : dans le tableau ci-dessus, les données 2024 peuvent inclure des estimations et certaines données historiques ont été retraitées pour assurer la comparabilité.