

**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 du 1<sup>er</sup> semestre 2025

- **Chiffre d'affaires de 11 107 millions d'euros au 1<sup>er</sup> semestre 2025, en recul de -0,3 % sur un an en données publiées**
- **Croissance à taux de change constants\* de +0,2 % sur le 1<sup>er</sup> semestre et de +0,7 % au 2<sup>ème</sup> trimestre**
- **Marge opérationnelle\* à 12,4 %, stable par rapport au 1<sup>er</sup> semestre 2024**
- **Free cash flow organique\* de 60 millions d'euros**
- **Mise à jour des objectifs financiers du Groupe pour 2025:**
  - **croissance à taux de change constants du chiffre d'affaires comprise entre -1,0% et +1,0% (contre -2,0 % et +2,0 % précédemment);**
  - **marge opérationnelle comprise entre 13,3 % et 13,5 % (inchangé) ;**
  - **générations de free cash flow organique d'environ 1,9 milliard d'euros (inchangé).**
- **Programme de rachat d'action de 2 milliards d'euros**

**Paris, le 30 juillet 2025** – Réuni hier à Paris 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](https://www.capgemini.com) pour le premier semestre 2025.

Pour Aïman Ezzat, Directeur général du groupe Capgemini : « La performance du Groupe a continué de s'améliorer au deuxième trimestre. La dynamique en Amérique du Nord, au Royaume-Uni et en Asie-Pacifique & Amérique Latine s'est renforcée et est restée inchangée en Europe continentale, y compris en France. Nous avons connu une forte activité commerciale, avec un ratio de book-to-bill de 1,08, et notre niveau de marge opérationnelle est resté stable à 12,4 %. Dans un environnement difficile, notre performance au premier semestre illustre la résilience de notre modèle opérationnel.

La demande des clients reste centrée sur l'efficacité et l'optimisation des coûts. Nous bénéficions de leur appétit pour le cloud, la data et l'IA, ainsi que pour la modernisation du cœur de leurs infrastructures numériques (digital core). En outre, nous avons constitué un solide portefeuille d'opportunités commerciales en matière d'IA générative et agentique, qui a représenté plus de 7 % de nos prises de commandes au deuxième trimestre. Dans ce domaine, nous avons lancé notre [cadre stratégique en intelligence artificielle](#) et renforcé nos offres et nos partenariats en matière d'IA avec des acteurs majeurs tels que Mistral AI et SAP. La demande est également forte dans les domaines porteurs que sont la défense et la souveraineté, et la gestion digitale des processus métiers (digital BPS) qui est principalement tirée par les opérations intelligentes.

Alors que nous entamons ce 3<sup>ème</sup> trimestre, nous constatons une certaine stabilité dans l'environnement et restons prudents compte tenu de l'incertitude liée aux tensions géopolitiques et à une économie au ralenti. Dans ce contexte et forts de la résilience de notre performance au premier semestre, nous resserrons notre objectif de croissance annuel avec une fourchette comprise entre -1% et +1% à taux de change constants.»

\* 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 2024	1 <sup>er</sup> semestre 2025	Variation
<b>Chiffre d'affaires</b>	<b>11 138</b>	<b>11 107</b>	<b>-0,3 % en données publiées, +0,2 % à taux de change constants</b>
<b>Marge opérationnelle*</b>	<b>1 384</b>	<b>1 377</b>	<b>-0,5 %</b>
en % du chiffre d'affaires	12,4 %	12,4 %	+0,0 pt
<b>Résultat d'exploitation</b>	<b>1 147</b>	<b>976</b>	<b>-15 %</b>
en % du chiffre d'affaires	10,3 %	8,8 %	
<b>Résultat net, part du Groupe</b>	<b>835</b>	<b>724</b>	<b>-13 %</b>
Résultat de base par action (€)	4,88	4,26	-13 %
Résultat normalisé par action (€)*	5,88	6,00	+2 %
<b>Free cash flow organique*</b>	<b>163</b>	<b>60</b>	<b>-103</b>
Trésorerie nette / (Endettement net) *	(2 775)	(2 799)	

Au 1<sup>er</sup> semestre 2025, Capgemini a réalisé un **chiffre d'affaires** de 11 107 millions d'euros, en léger recul de -0,3 % sur un an en données publiées et en progression de +0,2 % à taux de change constants\*.

Comme attendu, la demande est restée atone dans un environnement économique marqué par la volatilité. Suite à la mise en œuvre des mesures ciblées annoncées à la fin du 3<sup>ème</sup> trimestre 2024, le taux de croissance du chiffre d'affaires s'est progressivement amélioré sur la période permettant ainsi au Groupe de renouer avec une croissance positive à taux de change constants au 2<sup>ème</sup> trimestre, atteignant +0,7 % sur un an.

Sur le premier semestre de l'année, les clients ont continué de donner la priorité à leur efficacité opérationnelle par des programmes de transformation de leur base de coûts, tandis que les dépenses discrétionnaires ont continué d'être limitées. Dans ce contexte, les services les plus innovants de Capgemini dans le *Cloud*, la *Data & l'IA* et la modernisation du cœur des infrastructures numériques (*Digital Core*) ont continué d'afficher une dynamique solide. Le Groupe commence également à voir dans son pipeline une accélération de la demande dans les domaines de la défense et de la souveraineté, de l'IA générative et agentique et des Opérations Intelligentes.

Les **prises de commandes** se sont élevées à 11 993 millions d'euros sur le 1<sup>er</sup> semestre de l'année, en hausse de +2,1 % à taux de change constants par rapport au 1<sup>er</sup> semestre 2024, soit un ratio *book-to-bill* (ratio des prises de commandes sur chiffre d'affaires) élevé de 1,08 sur la période.

La **marge opérationnelle\*** a atteint 1 377 millions d'euros soit 12,4 % du chiffre d'affaires. Ce taux, stable par rapport au 1<sup>er</sup> semestre 2024, démontre la résilience du modèle opérationnel du Groupe dans un environnement difficile.

Les **autres produits et charges opérationnels** représentent une charge nette de 401 millions d'euros, en hausse de 164 millions d'euros par rapport à la même période de 2024. Ceci s'explique en particulier par des coûts de restructuration plus élevés au 1<sup>er</sup> semestre, à hauteur de 136 millions d'euros contre 53 millions d'euros au 1<sup>er</sup> semestre 2024.

En conséquence, le **résultat d'exploitation** s'est élevé à 976 millions d'euros, pour atteindre 8,8 % du chiffre d'affaires du Groupe, en recul de -1,5 point sur un an.

Le **résultat financier net** est un produit de 16 millions d'euros, contre 20 millions d'euros au 1<sup>er</sup> semestre 2024.

La **charge d'impôt** s'élève à 260 millions d'euros, en recul de 66 millions d'euros. Le taux effectif d'impôt s'établit à 26,2 % sur le 1<sup>er</sup> semestre 2025, contre 28,0 % au 1<sup>er</sup> semestre de l'année précédente.

Après la prise en compte du résultat des entreprises associées et des intérêts minoritaires, le **résultat net part du Groupe** du 1<sup>er</sup> semestre 2025 s'inscrit en baisse de -13 % sur un an pour atteindre 724 millions d'euros. Le **résultat de base par action** est de 4,26 euros, contre 4,88 euros pour la même période de 2024. Le **résultat normalisé par action\*** atteint 6,00 euros, en hausse de +2 % par rapport au premier semestre 2024.



Enfin, la génération de **free cash flow organique\*** s'élève à 60 millions d'euros sur le 1<sup>er</sup> semestre, contre 163 millions d'euros pour la même période de 2024. Conformément à sa politique d'allocation du capital, le Groupe a versé 578 millions d'euros de dividendes (correspondant à 3,40 euros par action) au 1<sup>er</sup> semestre 2025, au titre de l'exercice 2024.

## ÉVOLUTION DE L'ACTIVITÉ PAR RÉGION

À taux de change constants, le chiffre d'affaires de la région **Amérique du Nord** (28 % du chiffre d'affaires du Groupe en 2024) s'est inscrit en hausse de +1,6 % par rapport au 1<sup>er</sup> semestre 2024. Cette croissance a été portée par les secteurs des Services Financiers, des TMT (Télécoms, Media et Technologie) et de l'Énergie et des *Utilities*. Le taux de marge opérationnelle de la région s'est amélioré pour atteindre 16,3 % contre 15,5 % au 1<sup>er</sup> semestre 2024.

Le chiffre d'affaires de la région **Royaume-Uni et Irlande** (12 % du Groupe en 2024) a augmenté de +6,0 %, porté par la croissance de l'ensemble des secteurs. Les secteurs de l'Énergie et des *Utilities*, des TMT et des Services Financiers ont affiché les plus fortes croissances. Le taux de marge opérationnelle s'est réduit à 18,1 %, contre 20,5 % au 1<sup>er</sup> semestre de l'année précédente.

Le chiffre d'affaires de la **France** (20 % du Groupe en 2024) s'est inscrit en recul de -5,0 % par rapport au 1<sup>er</sup> semestre 2024. La croissance de secteurs résilients tels que le Secteur Public et les TMT a été plus que compensée par le ralentissement notable des secteurs de l'Industrie et des Biens de Consommation & Commerce. Le taux de marge opérationnelle a atteint 10,0 %, contre 9,1 % au 1<sup>er</sup> semestre de l'année précédente.

Le chiffre d'affaires de la région **Reste de l'Europe** (31 % du Groupe en 2024) a diminué de -2,3 %. Ce recul témoigne de la baisse d'activité dans les secteurs de l'Industrie et des Biens de Consommation & Commerce, tandis que tous les autres secteurs demeurent stables ou orientés à la hausse. Le taux de marge opérationnelle de la région s'est réduit, pour s'établir à 10,4 % contre 11,1 % au 1<sup>er</sup> semestre 2024.

Enfin, le chiffre d'affaires de la région **Asie-Pacifique et Amérique latine** (9 % du Groupe en 2024) a affiché une progression de +8,7 %. Cette amélioration a été principalement portée par la forte performance des Services Financiers et leur croissance à deux chiffres. Le secteur des Biens de Consommation & Commerce en Amérique latine et celui des TMT en Asie-Pacifique ont également enregistré une croissance solide sur la période. Le taux de marge opérationnelle de la région s'est élevé à 10,1 %, légèrement en-deçà des 10,5 % du 1<sup>er</sup> semestre de l'année précédente.

## ÉVOLUTION DE L'ACTIVITÉ PAR MÉTIER

À taux de change constants, le chiffre d'affaires total\* des services en **Stratégie & Transformation** (9 % du chiffre d'affaires du Groupe en 2024) a affiché une croissance de +1,3 % par rapport au 1<sup>er</sup> semestre 2024.

Les services en **Applications & Technologie** (62 % du chiffre d'affaires du Groupe en 2024 et cœur d'activité de Capgemini) ont enregistré, pour leur part, une progression de +2,6 % de leur chiffre d'affaires total.

Enfin, les services en **Opérations & Ingénierie** (29 % du chiffre d'affaires du Groupe en 2024) ont vu leur chiffre d'affaires total diminuer de -1,5 %.

## ÉVOLUTION DE L'ACTIVITÉ AU 2<sup>ÈME</sup> TRIMESTRE 2025

Les prises de commandes se sont élevées à 6 109 millions d'euros au 2<sup>ème</sup> trimestre, en hausse de +1,5 % à taux de change constants, et le ratio *book-to-bill* de 1,10 sur la période témoigne d'une dynamique commerciale soutenue.

Au 2<sup>ème</sup> trimestre 2025, le chiffre d'affaires du Groupe s'élève à 5 554 millions d'euros, en hausse de +0,7 % à taux de change constants par rapport à la même période de l'année précédente. Le taux de croissance du chiffre d'affaires s'est maintenu ou a continué de s'améliorer par rapport à celui du 1<sup>er</sup> trimestre dans l'ensemble des régions, des métiers et dans quasiment tous les secteurs. Les secteurs des Services Financiers et des TMT ont



enregistré leur cinquième trimestre consécutif d'accélération, pour atteindre une croissance comprise entre 3 et 7 %, à taux de change constants. Par métier, les services en Opérations & Ingénierie se sont illustrés par la plus forte progression, portés par une amélioration généralisée des différentes lignes de métier, et notamment *Business Services* qui a enregistré une croissance se rapprochant de 10%.

Par région, l'Amérique du Nord a bénéficié de l'accélération soutenue des secteurs des Services Financiers et TMT, ainsi que du redressement de l'Industrie, portant la croissance du chiffre d'affaires au 2<sup>ème</sup> trimestre à +2,4 % à taux de change constants.

Le chiffre d'affaires de la région Royaume-Uni et Irlande a poursuivi sa dynamique positive par rapport au premier trimestre, affichant une hausse de +8,0 %, et une croissance dans tous les secteurs.

Comme prévu, le taux de croissance du chiffre d'affaires en France est resté proche de celui enregistré au 1<sup>er</sup> trimestre 2025, avec un recul de -5,0 %, principalement sous l'effet du ralentissement de l'activité dans les secteurs des Biens de Consommation & Commerce et de l'Industrie.

Le chiffre d'affaires de la région Reste de l'Europe a baissé de -2,3 %, la croissance des secteurs de l'Énergie et des *Utilities*, des Services et du Secteur Public n'a pas permis de compenser la faiblesse de l'Industrie et des Biens de Consommation & Commerce.

Enfin, la région Asie-Pacifique et Amérique latine a enregistré une solide dynamique de croissance, avec une hausse du chiffre d'affaires de 9,7 %, portée par la performance des Services Financiers et du secteur des TMT.

## ÉVOLUTION DES EFFECTIFS

L'effectif total du Groupe s'établit à 349 400 personnes au 30 juin 2025, en hausse de 12 500 employés sur un an et de 6 700 employés par rapport à fin mars 2025. L'effectif « *offshore* » s'élève à 206 400 collaborateurs, soit 59 % de l'effectif total.

## BILAN

Au 30 juin 2025, la structure du bilan de Capgemini a relativement peu évolué par rapport au 30 juin 2024.

La trésorerie et les actifs de gestion de trésorerie représentent 2,4 milliards d'euros à fin juin 2025. Compte tenu d'une dette financière de 5,2 milliards d'euros, l'endettement net\* de Capgemini au 30 juin 2025 s'élève à 2,8 milliards d'euros, contre 2,8 milliards d'euros au 30 juin 2024 et 2,1 milliards d'euros au 31 décembre 2024.

## ACQUISITION DE WNS

Le 7 juillet 2025, Capgemini et WNS (NYSE : WNS), acteur de premier plan spécialisé dans la transformation digitale des activités et des services, ont annoncé avoir signé un accord définitif portant sur l'acquisition de WNS par Capgemini pour une contrepartie en numéraire de 76,50 dollars (USD) par action WNS. Cette opération vise à créer un leader mondial des Opérations Intelligentes basées sur l'IA agentique.

Elle aura un impact relatif sur le bénéfice normalisé par action de Capgemini de 4 % avant synergies en 2026, et de 7 % après synergies en 2027. L'opération a été unanimement approuvée par les conseils d'administration de Capgemini et de WNS. Elle est conditionnée à l'approbation de la Cour Royale de Jersey et des actionnaires de WNS, ainsi qu'à l'obtention d'autorisations réglementaires et autres conditions usuelles. La réalisation de l'opération est prévue d'ici la fin de l'année.

Capgemini a sécurisé un financement relais de 4,0 milliards d'euros couvrant l'acquisition des actions (3,3 milliards de dollars), ainsi que la dette brute et obligations similaires<sup>1</sup> pour environ 0,4 milliard de dollars et l'emprunt obligataire de 0,8 milliard d'euros remboursé en juin 2025.

---

<sup>1</sup> Y compris les montants à verser pour les *Restricted Shares Units*.



## PROGRAMME DE RACHAT D' ACTIONS

Le Conseil d'Administration de Capgemini SE a approuvé un nouveau programme pluriannuel de rachat d'actions à hauteur de 2 milliards d'euros. Ce programme, qui sera financé pour l'essentiel par la génération de *free cash flow* organique du Groupe, est lancé après l'épuisement de la précédente enveloppe pluriannuelle et s'inscrit dans le cadre de l'autorisation consentie par l'Assemblée Générale du 7 mai 2025.

## DÉVELOPPEMENT DURABLE

En mai dernier, Capgemini a mis à jour sa politique et ses objectifs ESG initialement définis en 2021, renforçant ainsi son engagement en faveur d'une croissance durable, de pratiques commerciales responsables et de la responsabilité d'entreprise. La politique actualisée s'appuie sur les 8 priorités précédemment définies, auxquelles s'ajoute une 9<sup>ème</sup> priorité axée sur l'éthique, et définit 14 objectifs contre 11 dans la version initiale. Dans le cadre de sa politique ESG mise en place en 2021, le Groupe a déjà atteint de nombreux objectifs et continuera sur cette lancée grâce à sa politique ESG actualisée.

Le Groupe a également poursuivi ses efforts en matière de développement durable. En termes de durabilité environnementale, Capgemini a de nouveau obtenu la note « *Platinum* » d'Ecovadis en reconnaissance de ses performances en matière de développement durable, avec un score global de 87 points sur 100. Le Groupe a également conservé sa place dans la liste A du CDP (*Carbon Disclosure Project*) et a maintenu son statut « *Prime* » et sa note « *B* » dans le classement ISS ESG *Corporate Rating*.

En matière d'inclusion, le Groupe a réaffirmé son engagement en faveur de la construction d'un avenir inclusif pour tous. À ce jour, plus de 30 000 collaborateurs de Capgemini ont participé activement aux *Inclusion Circles*, des groupes animés par les collaborateurs qui leur permettent de partager leurs expériences, points de vue et questions sur l'inclusion au travail. Le Groupe a également lancé la *Positive Future Platform*, sa nouvelle plateforme de volontariat qui regroupe toutes les initiatives dans ce domaine, ainsi qu'un cinquième réseau interne mondial de collaborateurs dénommé *EnvironmentALL*, afin d'agir et d'apprendre collectivement pour protéger l'environnement. Enfin, le Groupe a une nouvelle fois été reconnu comme « *Best Place to Work for Disability Inclusion* » par DisabilityIN et a reçu le label *Equileap Gold Seal* en reconnaissance de ses progrès en matière d'égalité des sexes sur le lieu de travail.

## PERSPECTIVES

Les objectifs financiers du Groupe pour 2025 sont mis à jour comme suit, hors projet d'acquisition de WNS :

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

## 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/fr/>.

## CALENDRIER PRÉVISIONNEL

28 octobre 2025	Chiffre d'affaires du 3 <sup>ème</sup> trimestre 2025
13 février 2026	Résultats de l'année 2025



30 avril 2026  
20 mai 2026

Chiffre d'affaires du 1<sup>er</sup> trimestre 2026  
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'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 350 000 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](http://www.capgemini.com)

\* \*  
\*

## ANNEXE<sup>1</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.

<sup>1</sup> Dans ces annexes, l'arrondi d'une somme peut être différent de la somme des arrondis.



- **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 annuelle du chiffre d'affaires à taux de change constants** est calculée en comparant le chiffre d'affaires de la période publiée à celui de la même période de l'année précédente recalculé avec les taux de change de la période publiée.

Réconciliation des taux de croissance	1 <sup>er</sup> trimestre 2025	2 <sup>ème</sup> trimestre 2025	1 <sup>er</sup> semestre 2025
Croissance à taux de change constants	-0,4 %	+0,7 %	+0,2 %
Impact des taux de change	+0,9 pt	-1,7 pt	-0,5 pt
Croissance en données publiées	+0,5 %	-1,0 %	-0,3 %

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.

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 2024		Taux de marge opérationnelle	
	1 <sup>er</sup> semestre 2025 (en millions d'euros)	En données publiées	À taux de change constants	1 <sup>er</sup> semestre 2024	1 <sup>er</sup> semestre 2025
Amérique du Nord	3 122	+0,5 %	+1,6 %	15,5 %	16,3 %
Royaume-Uni et Irlande	1 484	+7,5 %	+6,0 %	20,5 %	18,1 %
France	2 134	-5,0 %	-5,0 %	9,1 %	10,0 %
Reste de l'Europe	3 399	-2,0 %	-2,3 %	11,1 %	10,4 %
Asie-Pacifique et Amérique latine	968	+3,5 %	+8,7 %	10,5 %	10,1 %
<b>TOTAL</b>	<b>11 107</b>	<b>-0,3 %</b>	<b>+0,2 %</b>	<b>12,4 %</b>	<b>12,4 %</b>

## ÉVOLUTION DE L'ACTIVITÉ PAR MÉTIER

	Chiffre d'affaires total	1 <sup>er</sup> semestre 2025 Variation par rapport à 2024
	(en % du chiffre d'affaires 2024 du Groupe)	À taux de change constants du chiffre d'affaires total du métier
Stratégie & Transformation	9 %	+1,3 %
Applications & Technologie	62 %	+2,6 %
Opérations & Ingénierie	29 %	-1,5 %

## COMPTE DE RÉSULTAT SYNTHÉTIQUE ET MARGE OPÉRATIONNELLE

(en millions d'euros)	1 <sup>er</sup> semestre 2024	1 <sup>er</sup> semestre 2025	Variation
<b>Chiffre d'affaires</b>	<b>11 138</b>	<b>11 107</b>	<b>-0,3 %</b>
Charges opérationnelles	(9 754)	(9 730)	
<b>Marge opérationnelle</b>	<b>1 384</b>	<b>1 377</b>	<b>-0,5 %</b>
en % du chiffre d'affaires	12,4 %	12,4 %	+0,0 pt
Autres charges et produits opérationnels	(237)	(401)	
<b>Résultat d'exploitation</b>	<b>1 147</b>	<b>976</b>	<b>-15 %</b>
en % du chiffre d'affaires	10,3 %	8,8 %	-1,5 pt
Résultat financier	20	16	
(Charge) / produit d'impôts	(326)	(260)	
Participations dans les entreprises associées	(3)	(6)	
(-) Intérêts minoritaires	(3)	(2)	
<b>Résultat net, part du Groupe</b>	<b>835</b>	<b>724</b>	<b>-13 %</b>

## RÉSULTAT NORMALISÉ ET RÉSULTAT DILUÉ PAR ACTION

(en millions d'euros)	1 <sup>er</sup> semestre 2024	1 <sup>er</sup> semestre 2025	Variation
Nombre moyen d'actions en circulation	170 981 563	169 952 974	
<b>Résultat de base par action (en euros)</b>	<b>4,88</b>	<b>4,26</b>	<b>-13 %</b>
Nombre moyen d'actions dilué	177 293 357	176,150,548	
<b>Résultat dilué par action (en euros)</b>	<b>4,71</b>	<b>4,11</b>	<b>-13 %</b>





(en millions d'euros)	1 <sup>er</sup> semestre 2024	1 <sup>er</sup> semestre 2025	Variation
<b>Résultat net, part du Groupe</b>	<b>835</b>	<b>724</b>	<b>-13 %</b>
Taux effectif d'impôt, hors charges d'impôt exceptionnelles	28,0 %	26,2 %	
(-) Autres charges et produits opérationnels, net d'impôts	171	296	
<b>Résultat net normalisé</b>	<b>1 006</b>	<b>1 020</b>	<b>+1 %</b>
Nombre moyen d'actions en circulation	170 981 563	169 952 974	
<b>RESULTAT NORMALISE PAR ACTION (en euros)</b>	<b>5,88</b>	<b>6,00</b>	<b>+2 %</b>

## VARIATION DE TRÉSORERIE ET *FREE CASH-FLOW* ORGANIQUE

(en millions d'euros)	1 <sup>er</sup> semestre 2024	1 <sup>er</sup> semestre 2025
<b>Flux de trésorerie liés à l'activité</b>	<b>456</b>	<b>370</b>
Investissements (nets de cession) en immobilisations corporelles et incorporelles	(135)	(125)
Intérêts financiers nets	(14)	(38)
Remboursement des dettes de loyers	(144)	(147)
<b>FREE CASH-FLOW ORGANIQUE</b>	<b>163</b>	<b>60</b>
Autres flux de trésorerie liés aux opérations d'investissement et de financement	(1 171)	(572)
<b>Variation de trésorerie</b>	<b>(1 008)</b>	<b>(512)</b>
Incidence des variations des cours des devises	60	(169)
<b>Trésorerie d'ouverture</b>	<b>3 517</b>	<b>2 787</b>
<b>Trésorerie de clôture</b>	<b>2 569</b>	<b>2 106</b>

## ENDETTEMENT NET

(en millions d'euros)	30 juin 2024	31 décembre 2024	30 juin 2025
Trésorerie et équivalents de trésorerie	2 572	2 789	2 110
Découverts bancaires	(3)	(2)	(4)
<b>Trésorerie</b>	<b>2 569</b>	<b>2 787</b>	<b>2 106</b>
<b>Actifs de gestion de trésorerie</b>	<b>367</b>	<b>268</b>	<b>262</b>
Dettes financières à long terme	(4 276)	(4 281)	(3 484)
Dettes financières à court terme et découverts bancaires	(1 421)	(863)	(1 706)
(-) Découverts bancaires	3	2	4
<b>Dettes financières, hors découverts bancaires</b>	<b>(5 694)</b>	<b>(5 142)</b>	<b>(5 186)</b>
<b>Instruments dérivés</b>	<b>(17)</b>	<b>(20)</b>	<b>19</b>
<b>TRESORERIE NETTE / (ENDETTEMENT NET)</b>	<b>(2 775)</b>	<b>(2 107)</b>	<b>(2 799)</b>