

Relations presse :

Florence Lièvre

Tél. : 01 47 54 50 71

florence.lievre@capgemini.com

Relations Investisseurs :

Vincent Biraud

Tél. : 01 47 54 50 87

vincent.biraud@capgemini.com

Fort de sa performance en 2016, Capgemini renforce sa stratégie de croissance dans le Digital et le Cloud

- **Chiffre d'affaires de 12 539 millions d'euros**
- **Croissance de +7,9% à taux de change constants et de +5,2% à taux courants**
- **30% du chiffre d'affaires réalisés dans le Digital et le Cloud**
- **Taux de marge opérationnelle de 11,5% en progression de 90 points de base**
- **Résultat de base par action de 5,44 euros et Résultat normalisé par action de 5,62 euros**
- **« Free cash-flow » organique en croissance de +31% à 1 071 millions d'euros**

Paris, le 16 février 2017 – Réuni à Paris le 15 février 2017 sous la présidence de Paul Hermelin, le Conseil d'Administration de Cap Gemini S.A., société mère du groupe Capgemini, a examiné et arrêté les comptes¹ du groupe Capgemini pour l'exercice clos le 31 décembre 2016.

Pour Paul Hermelin, Président-directeur général du groupe Capgemini : « *La bonne performance réalisée par Capgemini en 2016, en particulier la génération de free cash-flow organique, atteste du succès des transformations initiées depuis plusieurs années. Avec aujourd'hui plus de 193 000 collaborateurs dans le monde, le Groupe dispose des meilleurs atouts pour poursuivre sa trajectoire parmi les leaders de son industrie : un riche portefeuille d'offres innovantes dans lequel il continue d'investir, une expertise sectorielle et des capacités de production mondiales de premier plan.*

L'année 2016 a confirmé le développement rapide de Capgemini sur les segments de marché tirés par l'innovation et sa place de partenaire de référence dans la transformation digitale des entreprises. Nous avons lancé notamment une offre de services « Digital Manufacturing » destinée à accompagner les entreprises dans l'ère de l'industrie 4.0. Nos offres Digital et Cloud représentent 30% de notre chiffre d'affaires.

L'intégration réussie d'IGATE a permis de délivrer des synergies supérieures à nos prévisions et contribué à la nouvelle amélioration de la marge opérationnelle en 2016. Les offres désormais intégrées au portefeuille du Groupe – notamment dans le domaine des plateformes – remportent un vif succès auprès des clients et les grands comptes apportés par cette acquisition sont en pleine croissance.

En Amérique du Nord, où nous réalisons 30% de notre chiffre d'affaires, nous annonçons deux acquisitions qui vont nous permettre d'accélérer la transition de notre portefeuille de services dans cette région : Idean, société de design digital basée à Palo Alto, booste notre offre de conseil en transformation digitale tandis que TCube Solutions, spécialisée dans les logiciels d'assurances Duck Creek Technologies, renforce notre secteur Services financiers.

Enfin pour 2017, année où nous célébrons le 50^{ème} anniversaire de Capgemini, le Groupe peut viser, sur la base de ses objectifs annuels, un EPS normalisé d'environ 6,10 euros par action². »*

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

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

² Sur la base d'un taux effectif d'impôt de 28%.

CHIFFRES CLES DE L'ANNEE 2016

(en millions d'euros)	2015	2016	Variation
Chiffre d'affaires	11 915	12 539	+5,2%
Marge opérationnelle*	1 262	1 440	+14%
en % du chiffre d'affaires	10,6%	11,5%	+90bp
Résultat d'exploitation	1 022	1 148	+12%
en % du chiffre d'affaires	8,6%	9,2%	+60bp
Résultat net, part du Groupe	1 124	921	-18%
Résultat de base par action (€)	6,67	5,44	-18%
Résultat normalisé par action (€)*	4,84	5,62	+16%
Trésorerie nette / (Endettement net)	(1 767)	(1 413)	
« Free cash-flow » organique*	815	1 071	+31%

Le Groupe a réalisé en 2016 un **chiffre d'affaires** de 12 539 millions d'euros, en progression de 5,2% par rapport à celui de 2015. Cela représente une croissance de 7,9% à taux de change constants, en ligne avec l'objectif fixé pour l'année 2016. La croissance à taux de change et périmètre constants est de 2,6% ; l'écart provient essentiellement de la consolidation du chiffre d'affaires d'IGATE sur 12 mois en 2016 contre 6 mois en 2015. Sur le quatrième trimestre de l'année, la croissance ressort à 1,9% à taux de change constants.

Le développement rapide des activités liées au **Digital** et au **Cloud** s'est poursuivi avec une croissance en 2016 de 29% à taux de change constants et elles représentent sur l'année 30% du chiffre d'affaires de Capgemini.

Les **prises de commandes** enregistrées en 2016 s'élèvent à 13 027 millions d'euros, à comparer à 11 538 millions d'euros enregistrés en 2015. Le ratio de *Book-to-Bill* s'établit à 1,04 sur la période et 1,19 sur le 4^{ème} trimestre de l'année.

La **marge opérationnelle** s'établit à 1 440 millions d'euros, soit 11,5% du chiffre d'affaires, ce qui représente une croissance de 14% sur un an. L'amélioration de la rentabilité représente 90 points de base et reflète l'amélioration de la marge brute générée par les investissements effectués dans l'innovation et l'industrialisation des opérations du Groupe. La marge opérationnelle pour l'année 2016 se situe dans le haut de la fourchette visée, et ceci après que l'objectif a été relevé lors de la publication semestrielle de juillet 2016.

Les autres produits et charges opérationnels s'établissent à 292 millions d'euros. La hausse par rapport aux 240 millions d'euros enregistrés en 2015 est principalement due aux charges liées à l'acquisition et à l'intégration d'IGATE, alors que les charges de restructurations à 103 millions d'euros sont en ligne avec l'enveloppe fixée pour l'année.

Le **résultat d'exploitation** pour l'exercice 2016 atteint 1 148 millions d'euros et 9,2% du chiffre d'affaires contre 8,6% en 2015.

Le **résultat financier** représente une charge de 146 millions d'euros, en hausse par rapport aux 118 millions d'euros enregistrés l'année précédente notamment avec la comptabilisation sur une année pleine des charges d'intérêts de la dette levée en juillet 2015.

Au titre de l'impôt pour l'année 2016, le Groupe enregistre une charge d'impôt de 94 millions d'euros contre un produit de 203 millions d'euros en 2015. Ces montants prennent respectivement en compte : en 2015, un produit de 476 millions d'euros suite à réévaluation de l'actif d'impôts différés sur reports déficitaires aux États-Unis, et en 2016, un produit net de 180 millions d'euros relatif à des goodwill résultant de réorganisations juridiques. Avant reconnaissance de ces éléments non-cash et non-récurrents, le taux effectif d'impôt s'établit à 27,3% en 2016 contre 30,1% en 2015.

Le **résultat net part du Groupe** atteint 921 millions d'euros pour l'année 2016, à comparer aux 1 124 millions d'euros enregistrés en 2015, et le **bénéfice par action (non dilué)** pour l'exercice 2016 est de 5,44 euros. Le **résultat normalisé par action** est - avant reconnaissance des produits d'impôt non-récurrents - en augmentation de 16% sur un an pour s'établir à 5,62 euros.

Le **« free cash-flow » organique** généré par le Groupe atteint 1 071 millions d'euros, en progression de 31% par rapport au niveau de 2015. Sur l'exercice 2016 Capgemini a versé 229 millions d'euros de dividende et consacré 340 millions d'euros au programme de rachat d'actions.

Le Conseil d'Administration a décidé de proposer à la prochaine Assemblée Générale du 10 mai 2017 le versement d'un **dividende de 1,55 euro par action** en 2017, en augmentation de 20 centimes par rapport à 2016. Le taux de distribution du résultat net, part du Groupe, avant prise en compte du produit d'impôt non-cash et non-récurrent, s'établirait ainsi à 35,9%.

PERSPECTIVES

Pour l'année 2017, le Groupe prévoit d'enregistrer une croissance du chiffre d'affaires à taux de change constants de 3,0%, d'atteindre une marge opérationnelle se situant entre 11,7% et 11,9% et de générer un « *free cash-flow* » organique supérieur à 950 millions d'euros.

Par ailleurs :

- le Groupe s'attend à un impact négligeable de l'évolution des devises sur le chiffre d'affaires de l'année, l'impact de la dépréciation de la livre sterling par rapport à l'euro étant notamment compensée par l'appréciation du dollar américain et du réal brésilien ;
- Le Groupe envisage d'arrêter les activités de revente de matériel au Brésil qui ont représenté environ 60 millions d'euros en 2016. Afin de ne pas perturber l'analyse de l'évolution trimestrielle, la croissance organique et la croissance à taux de change constants seront présentées après avoir retiré cette activité des chiffres 2016 et 2017 ;
- L'impact des acquisitions sur la croissance du chiffre d'affaires est estimé, à ce stade, à quelques dizaines de points de base.

EVOLUTION DE L'ACTIVITE PAR METIERS

Le **Conseil** (4% du chiffre d'affaires du Groupe) enregistre une progression de son chiffre d'affaires de 2,7% à taux de change constants à laquelle s'ajoute le développement rapide des activités de conseil liées au Digital initiées et facturées par les autres métiers. Au total, la croissance de l'activité est supérieure à 5%. Cette augmentation est tirée en premier lieu par le Royaume-Uni et la région « Reste de l'Europe ». La marge opérationnelle s'établit à 10,7%, contre 9,1% en 2015.

Les **Services de technologie et d'ingénierie** (15% du chiffre d'affaires du Groupe, précédemment dénommés Services informatiques de proximité) voient leur activité progresser de 6,9% à taux de change constants. La croissance enregistrée dans la région « Reste de l'Europe » et en Amérique du Nord permet de largement absorber le léger recul persistant encore en France et se combine à l'impact positif d'IGATE. La marge opérationnelle progresse de 120 points de base pour atteindre 12,8% en 2016.

Les **Services applicatifs** (60% du chiffre d'affaires du Groupe) sont en forte croissance de 10,6% à taux de change constants. Au-delà de l'impact positif d'IGATE, la croissance est tirée par le dynamisme de l'activité en Europe et en Asie et, globalement, par le développement rapide des prestations liées au Digital et au Cloud. La marge opérationnelle atteint 12,7%, en progression de 80 points de base par rapport à 2015.

Les **Autres services d'infogérance** (21% du chiffre d'affaires du Groupe) voient leur chiffre d'affaires progresser de 2,2% à taux de change constants en 2016. Hors variations de périmètre, la croissance est cependant négative malgré des activités de *Business Services* (*Business Process Outsourcing* et plateformes) en hausse. En effet, cette année, la pression dans les services d'infrastructure traditionnels consécutive à l'usage croissant du cloud a été accentuée par la baisse anticipée dans le secteur public au Royaume-Uni, mais aussi par la faiblesse des activités de revente de matériel. La marge opérationnelle est de 10,0%, en hausse de 40 points de base par rapport à 2015.

EVOLUTION DE L'ACTIVITE PAR GRANDES REGIONS

La région **Amérique du Nord** (30% du chiffre d'affaires du Groupe) réalise une croissance à taux de change constants de 14,5% par rapport à 2015. Cette croissance est cependant liée à l'impact de la consolidation d'IGATE. Hors IGATE, l'année 2016 a en effet été marquée par la contraction sévère de l'activité dans le secteur *Energies & Utilities* qui a gommé les 3,3% de croissance organique enregistrés dans les autres secteurs, notamment dans les Services financiers et l'Industrie. La marge opérationnelle de la région progresse de 50 points de base sur un an et représente 15,4% du chiffre d'affaires.

Le chiffre d'affaires de la région **Royaume-Uni/Irlande** (16% du chiffre d'affaires du Groupe) est en progression de 4,1% à taux de change constants. La dynamique locale est alimentée par une croissance organique proche de 10% dans le secteur privé (qui représente désormais 57% de l'activité) alors que le chiffre d'affaires dans le secteur public s'inscrit comme prévu en baisse. L'activité de la région n'a pas enregistré sur 2016 de perturbation matérielle liée au Brexit. Cependant avec la dépréciation de la livre sterling par rapport à l'euro, le chiffre d'affaires s'affiche en recul de 7,3% en données publiées et abaisse de 2 points à 16% le poids de la région dans le Groupe. Le taux de marge opérationnelle atteint 14,6% en 2016, en amélioration de 120 points de base par rapport à 2015.

La **France** (20% du chiffre d'affaires du Groupe) affiche un chiffre d'affaires en hausse de 5,0% sur un an. Les fortes croissances enregistrées dans la Distribution et les biens de consommation mais aussi dans les Services financiers et dans le secteur Industrie & Automobile en sont les principaux moteurs. La croissance a été particulièrement forte dans les Services applicatifs. La marge opérationnelle progresse de 100 points de base pour s'établir à 9,1% sur l'année 2016.

La région « **Reste de l'Europe** » (qui inclut depuis janvier 2016 le Benelux et représente dorénavant 26% du chiffre d'affaires du Groupe) enregistre une croissance de 5,3% à taux de change constants. Le secteur de la Distribution et des biens de consommation, celui de l'Industrie & Automobile ainsi que le secteur public ont été parmi les plus dynamiques cette année. L'Allemagne et la Scandinavie ont enregistré les plus fortes croissances dans la région, tandis que l'activité au Benelux est restée stable. La marge opérationnelle est de 10,5% sur 2015, en hausse de 30 points de base sur un an.

La région **Asie-Pacifique et Amérique latine** (8% du chiffre d'affaires du Groupe) voit son chiffre d'affaires augmenter de 8,2% à taux de change constants en 2016, avec cette année encore une situation contrastée. La croissance en Asie-Pacifique, alimentée par le développement des Services financiers, continue d'être très solide. L'évolution de la situation au Brésil a continué de peser sur la performance de l'Amérique latine qui a enregistré une nouvelle contraction de son chiffre d'affaires. Sur l'ensemble de la région le taux de marge opérationnelle est en amélioration sensible à 6,6% en 2016 contre 4,2% en 2015.

EVOLUTION DE L'ACTIVITE AU 4^{ème} TRIMESTRE

La croissance du chiffre d'affaires s'établit au 4^{ème} trimestre à 1,9% à taux de change constants et 1,6% à taux de change et périmètre constants.

Par métier, le léger ralentissement de la croissance sur le dernier trimestre s'explique par la faiblesse de l'activité dans les Autres services d'infogérance, en baisse de 5,3% à taux de change constants. Les Services applicatifs (60% du chiffre d'affaires du Groupe) maintiennent une très bonne dynamique et progressent de 4,9% alimentés par la forte croissance du Digital.

L'Europe a maintenu une bonne dynamique de croissance, tirée notamment par la France avec 5,9% à taux de change constants. L'Amérique du Nord a enregistré un ralentissement avec une contraction du chiffre d'affaires de 3,1% à taux de change constants. Hors secteur *Energies & Utilities*, dont le chiffre d'affaires se stabilise séquentiellement, la croissance est de 1,1%. Enfin, la région Asie-Pacifique et Amérique latine a vu sa croissance accélérer à 11,7% à taux de change constants.

Il conviendra également de noter que le secteur des Services financiers a maintenu une croissance à taux de change constants supérieure à 7% au 4^{ème} trimestre.

EVOLUTION DES EFFECTIFS

Au 31 décembre 2016, l'effectif total du Groupe dépasse 193 000 personnes, soit une augmentation de 7% sur un an. Les effectifs *offshore* représentent de plus de 108 000 collaborateurs équivalant à 56% de l'effectif total contre 54% l'an dernier.

BILAN

La structure du bilan est restée globalement inchangée au cours de l'année 2016.

Au 31 décembre 2016, le Groupe dispose d'une trésorerie de 1 870 millions d'euros, contre 1 948 millions d'euros un an plus tôt. Compte tenu de la dette financière de 3 403 millions d'euros, des actifs de gestion de trésorerie et des instruments dérivés, l'endettement net* du Groupe à la fin de l'exercice 2016 est de 1 413 millions d'euros en baisse par rapport aux 1 767 millions d'euros un an plus tôt.

CONFERENCE TELEPHONIQUE

Paul Hermelin, Président-directeur général, ainsi que Aiman Ezzat, Directeur financier, et Srikanth Iyengar, Directeur des ventes, 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 Investisseurs de Capgemini et à l'adresse <https://www.capgemini.com/results>.

CALENDRIER

26 avril 2017 Publication du chiffre d'affaires pour le 1^{er} trimestre 2017
10 mai 2017 Assemblée Générale

Le calendrier relatif au paiement du dividende qui est soumis à l'approbation de l'assemblée générale serait :

22 mai 2017 Détachement du coupon sur Euronext Paris
24 mai 2017 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 de Référence 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 Etats-Unis ou n'importe quel autre pays.

"Capgemini" dans cet avertissement signifie Cap Gemini SA, ses sociétés affiliées et leurs administrateurs, dirigeants et employés respectifs.

À PROPOS DE CAPGEMINI

Avec plus de 190 000 collaborateurs, Capgemini est présent dans plus de 40 pays et célèbre son cinquantième anniversaire en 2017. Le Groupe est l'un des leaders mondiaux du conseil, des services informatiques et de l'infogérance et a réalisé en 2016 un chiffre d'affaires de 12,5 milliards d'euros. Avec ses clients, Capgemini conçoit et met en œuvre les solutions business, technologiques et digitales qui correspondent à leurs besoins et leur apportent innovation et compétitivité. Profondément multiculturel, Capgemini revendique un style de travail qui lui est propre, la « [Collaborative Business Experience™](#) », et s'appuie sur un mode de production mondialisé, le « [Rightshore®](#) ».

Plus d'informations sur : www.capgemini.com

Rightshore® est une marque du groupe Capgemini

ANNEXES

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**.

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 sur sociétés acquises, 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) et ajusté des intérêts financiers payés et reçus.

EVOLUTION DE L'ACTIVITE PAR REGION

	Chiffre d'affaires	Variation par rapport à 2015		Taux de marge opérationnelle	
	2016 (en millions d'euros)	En données publiées	À taux de change constants	2015	2016
Amérique du Nord	3 800	+14,3%	+14,5%	14,9%	15,4%
Royaume-Uni et Irlande	1 993	-7,3%	+4,1%	13,4%	14,6%
France	2 567	+5,0%	+5,0%	8,1%	9,1%
Reste de l'Europe	3 214	+4,9%	+5,3%	10,2%	10,5%
Asie Pacifique et Amérique latine	965	+3,7%	+8,2%	4,2%	6,6%
TOTAL	12 539	+5,2%	+7,9%	10,6%	11,5%

EVOLUTION DE L'ACTIVITE PAR METIER

	Chiffre d'affaires	Variation par rapport à 2015		Taux de marge opérationnelle	
	2016 (en millions d'euros)	En données publiées	À taux de change constants	2015	2016
Conseil	506	+5.5%	+2,7%	9,1%	10,7%
Services de technologie et d'ingénierie	1 873	+7.4%	+6,9%	11,6%	12,8%
Services applicatifs	7 557	+8.0%	+10,6%	11,9%	12,7%
Autres services d'infogérance	2 603	-3.4%	+2,2%	9,6%	10,0%
TOTAL	12 539	+5,2%	+7,9%	10,6%	11,5%

COMPTE DE RESULTAT SYNTHETIQUE ET MARGE OPERATIONNELLE

(en millions d'euros)	2015	2016	Variation
Chiffre d'affaires	11 915	12 539	+5,2%
Charges opérationnelles	(10 653)	(11 099)	
Marge opérationnelle	1 262	1 440	+14%
en % du chiffre d'affaires	10,6%	11,5%	+90bp
Autres charges et produits opérationnels	(240)	(292)	
Résultat d'exploitation	1 022	1 148	+12%
en % du chiffre d'affaires	8,6%	9,2%	+60bp
Résultat financier	(118)	(146)	
(Charge) / produit d'impôts	203	(94)	
(-) Intérêts minoritaires	17	13	
Résultat net, part du Groupe	1 124	921	-18%

RESULTAT NORMALISE ET RESULTAT DILUE PAR ACTION

(en millions d'euros)	2015	2016	Variation
Résultat net, part du Groupe	1 124	921	-18%
(-) Produit exceptionnel d'impôt ^a	(476)	(180)	
Résultat net, part du Groupe - hors profit exceptionnel	648	741	+14%
Taux effectif d'impôt, hors produit exceptionnel d'impôt	30,1%	27,3%	
(-) Autres charges et produits opérationnels, net d'impôts ^b	167	212	
Résultat net normalisé	815	953	
Nombre moyen d'actions en circulation	168 452 917	169 450 721	
Résultat normalisé par action (en euros)	4,84	5,62	+16%

^a en 2015 : comptabilisation d'un profit exceptionnel non-cash de 476 millions d'euros suite à la réévaluation de l'actif d'impôts différés sur reports déficitaires américains

en 2016 : comptabilisation d'un profit exceptionnel non-cash de 180 millions d'euros relatif à des goodwill résultant de réorganisations juridiques

^b calculé sur la base du taux effectif d'impôt hors produit exceptionnel d'impôt

(en millions d'euros)	2015	2016	Variation
Résultat net, part du Groupe	1 124	921	-18%
Nombre moyen d'actions en circulation	168 452 917	169 450 721	
Résultat de base par action (en euros)	6,67	5,44	-18%
Nombre moyen d'actions dilué	178 581 519	179 080 780	
Résultat dilué par action (en euros)	6,33	5,25	-17%

VARIATION DE TRESORERIE ET « FREE CASH-FLOW » ORGANIQUE

(en millions d'euros)	2015	2016
Flux de trésorerie liés à l'activité	1 004	1 319
Investissements (nets de cession) en immobilisations corporelles et incorporelles	(179)	(176)
Intérêts financiers nets	(10)	(72)
"Free cash-flow" organique	815	1 071
Autres flux de trésorerie liés aux opérations d'investissement et de financement	(1 033)	(1 118)
Variation de trésorerie	(218)	(47)
Incidence des variations des cours des devises	26	(31)
Trésorerie d'ouverture	2 140	1 948
Trésorerie de clôture	1 948	1 870

ENDETTEMENT NET

(en millions d'euros)	31/12/2015	31/12/2016
Trésorerie et équivalents de trésorerie	1 950	1 879
Découverts bancaires	(2)	(9)
Trésorerie	1 948	1 870
Actifs de gestion de trésorerie	116	157
Dettes financières à long terme	(3 161)	(3 287)
Dettes financières à court terme et découverts bancaires	(652)	(125)
(-) Découverts bancaires	2	9
Dettes financières, hors découverts bancaires	(3 811)	(3 403)
Instruments dérivés	(20)	(37)
TRÉSORERIE NETTE / (ENDETTEMENT NET)	(1 767)	(1 413)