



Communiqué de presse

Résultats annuels 2025

- À l'issue d'un processus de succession conduit par le Président Moulay Hafid Elalamy, le fondateur et Directeur général, Daniel Julien et le Directeur général délégué Thomas Mackenbrock, le Conseil d'administration a nommé Jorge Amar, expert de la transformation par l'IA, au poste de Directeur général
- Dans le cadre de cette transition, Daniel Julien et Thomas Mackenbrock ont décidé de quitter leurs fonctions exécutives
- Atteinte de tous les objectifs 2025 dans un environnement difficile
- Croissance solide du chiffre d'affaires dans les *Core Services* : + 2,7 % à données comparables en 2025
- Étapes clés atteintes pour la transformation et première année de mise en œuvre du plan stratégique '*Future Forward*'

PARIS, le 26 février 2026

Une gouvernance renouvelée pour accélérer l'exécution du plan stratégique

- Jorge Amar, expert mondial reconnu de l'intégration à grande échelle de l'IA au cœur des opérations clients, nommé Directeur général du groupe
- Daniel Julien, Thomas Mackenbrock et Olivier Rigaudy, Directeur délégué en charge des finances, quitteront leurs fonctions exécutives à compter du 15 mars 2026. Daniel Julien quittera également le Conseil d'administration ce même jour
- Cooptation de 4 nouveaux membres au Conseil d'administration, dont 2 nouvelles administratrices indépendantes, avec Jorge Amar et Thomas Mackenbrock

Chiffre d'affaires du groupe 2025 : 10 209 millions d'euros, en hausse de + 1,3 %¹ à données comparables, hors effet de l'hyperinflation² (- 0,7 % à données publiées)

Core Services : croissance du chiffre d'affaires 2025 de + 2,7 % à données comparables (- 0,8 % à données publiées)

- Dynamique solide portée principalement par les lignes de services : acquisition de clients, services de données pour l'IA, relation clients et solutions de back-office
- Retour à la croissance pour la zone Amériques avec une amélioration de la dynamique au 2nd semestre 2025 ; croissance à données comparables de + 1,4 % sur l'ensemble de l'année 2025

Croissance du chiffre d'affaires des Services Spécialisés affectée par la volatilité de l'environnement commercial aux États-Unis

- Chiffre d'affaires 2025 en baisse de - 9,3 % à données comparables (en croissance de + 0,6 % à données comparables hors impact du non-renouvellement d'un contrat significatif dans la gestion des demandes de visa)
- Forte résilience de LanguageLine Solutions : rentabilité maintenue par rapport à 2024 grâce aux mesures d'efficacité

EBITA courant du groupe en 2025 : 1 485 millions d'euros, avec une marge de 14,8 % hors effet de change (14,6 % publié)

¹ À périmètre et changes constants ; cf. indicateurs alternatifs de performance en annexes

² Effet de l'hyperinflation de - 0,3 % en 2025 et de - 0,6 % au T4 2025

Cash-flow net disponible hors décaissements non-récurrents : 901 millions d’euros, avec un niveau record au 2nd semestre (642 millions d’euros)

Le plan stratégique ‘Future Forward’ déployé

- Lancement de plus de 150 initiatives liées aux offres et à leur commercialisation et de plus de 90 initiatives d’efficacité opérationnelle
- Déploiement du programme interne d’efficacité grâce à l’intégration de l’IA, avec un objectif estimé d’économies annuelles ciblées de plus de 100 millions d’euros
- Progrès de TP.ai FAB, plus de 500 projets IA lancés en 2025
- Lancement d’une revue stratégique du portefeuille d’activités

Perspectives annuelles 2026

- Croissance à données comparables du chiffre d’affaires du groupe comprise entre 0,0 % et + 2,0 %, avec un 1^{er} trimestre attendu en dessous de la tendance annuelle
- Marge d’EBITA récurrente stable, autour de 14,6 %³
- Génération de cash-flow net disponible comprise entre 800 et 850 millions d’euros⁴, hors décaissements non récurrents
- Proposition d’augmentation du dividende de 4,20 € à 4,50 € par action soumise à l’approbation des actionnaires

GOVERNANCE

2026 étant la première année complète de mise en œuvre du plan stratégique ‘Future Forward’, la décision a été prise d’optimiser la gouvernance du groupe pour soutenir la croissance et l’accélération stratégique.

Comité exécutif

Le comité ad hoc chargé de piloter la succession⁵, composé du Président Moulay Hafid Elalamy, du Directeur général Daniel Julien et du Directeur général délégué Thomas Mackenbrock, a décidé de proposer au Conseil d’administration la nomination de Jorge Amar au poste de Directeur général.

Jorge Amar, expert mondial reconnu de l’intégration à grande échelle de l’IA au cœur des opérations clients, a donc été nommé Directeur général du groupe par le Conseil d’administration, avec effet au 16 mars 2026. Il occupait auparavant le poste de *Senior Partner* et responsable mondial de la practice *Digital Customer Care* au sein de McKinsey, où, pendant plus de dix ans, il a été en charge de concevoir et de déployer des solutions clients s’appuyant nativement sur l’IA pour les plus grandes entreprises mondiales — dont de nombreux clients de TP. Il est l’auteur de l’étude de référence de McKinsey en date de mars 2025 sur l’orchestration entre l’humain et l’IA dans les centres de contact. Depuis neuf mois, il travaille en étroite collaboration avec l’équipe dirigeante de TP, en tant que conseiller sur la transformation et la mise en œuvre stratégique. Il est diplômé de l’Université de Buenos Aires en comptabilité et d’un MBA de la Harvard Business School.

Dans le cadre de cette succession, Daniel Julien et Thomas Mackenbrock ont décidé de quitter leurs fonctions exécutives à effet du 15 mars 2026, convaincus qu’à ce stade du développement du groupe, un regard neuf permettra d’optimiser sa transformation et de renforcer d’avantage son leadership sur le marché. Ils conseilleront Jorge Amar dans ses nouvelles fonctions jusqu’à la fin de l’année. Le comité ad hoc chargé de piloter la succession a ainsi rempli son mandat et a été formellement dissout.

Olivier Rigaudy, Directeur général adjoint en charge des finances, a décidé de prendre sa retraite. Il quittera ses fonctions exécutives à compter du 15 mars 2026 et accompagnera le nouveau Directeur général en tant que conseiller jusqu’au 31 décembre 2026. Benoît Gabelle, actuellement Directeur financier adjoint, sera nommé Directeur financier par intérim.

³ En faisant l’hypothèse d’un taux de change moyen EUR/USD de 1,20 en 2026

⁴ Tenant compte de l’impact négatif de la probable dépréciation du dollar US par rapport à l’euro

⁵ Cf. communiqué de presse du 28 août 2024

Conseil d'administration

Le Conseil d'administration réuni le 26 février 2026 a également décidé de renouveler significativement sa composition, avec la cooptation de quatre nouveaux membres :

- Jorge Amar, à effet du 16 mars 2026 ;
- Thomas Mackenbrock ;
- Sheikha Hanadi bint Nasser Al Thani : une entrepreneuse, investisseuse et dirigeante qatarie dont la carrière s'articule autour de trois piliers constants : la création d'institutions, la transformation sociale à grande échelle et le développement de grands talents à l'échelle mondiale ;
- Ingrid Johnson : une dirigeante internationale accomplie, disposant de plus de trois décennies d'expérience de direction dans la banque, l'assurance et les services financiers en Afrique subsaharienne, au Royaume-Uni, en Amérique du Nord et en Asie. Reconnue pour son leadership en matière de transformation et de renouvellement organisationnel – tel que décrit dans une étude de cas de la Harvard Business School –, elle apporte à TP une expertise directe et de haut niveau.

Ils sont cooptés pour remplacer Daniel Julien, Alain Boulet, Christobel Selecky et Angela Maria Sierra-Moreno.

Ces cooptations, ainsi que leurs renouvellements, seront soumises à l'approbation des actionnaires lors de l'assemblée générale qui se tiendra le 21 mai 2026. Par ailleurs, le Conseil d'administration proposera également à cette assemblée de nommer un nouveau membre en remplacement de Varun Bery, dont le mandat arrive à son terme.

Moulay Hafid Elalamy, Président du Conseil d'administration, déclare : « Daniel Julien et Thomas Mackenbrock ont travaillé avec une grande détermination pour préparer la transformation du groupe au travers du déploiement du plan stratégique *'Future Forward'*. Ensemble, nous sommes arrivés à la conclusion que le moment était venu d'engager l'évolution longuement envisagée et soigneusement préparée de la gouvernance. Au cours de ce processus, nous avons identifié un expert de renommée internationale de l'expérience client, que nous avons pu observer à l'œuvre lors de son accompagnement du groupe. Il devient Directeur général d'un groupe qu'il connaît de l'intérieur — un groupe qui a démontré sa résilience, qui a réalisé de solides résultats en 2025 et qui est en ordre de marche pour réussir sa transformation.

Je souhaite remercier chaleureusement Daniel Julien pour sa contribution exceptionnelle à la tête de TP, qu'il a hissé au rang de leader mondial des services aux entreprises en solutions digitales. Il a été, ces derniers mois, un soutien indéfectible pour préparer le groupe à la trajectoire à venir et assurer une succession aussi fluide qu'efficace.

J'adresse également mes remerciements à Olivier Rigaudy pour sa contribution décisive au cours des 16 dernières années.

Enfin, je me réjouis de poursuivre ma collaboration avec Thomas Mackenbrock, qui a mené à bien l'intégration de Majorel et lancé le plan *'Future Forward'*. Sa connaissance approfondie du groupe et du secteur sera d'une grande valeur pour Jorge et pour le Conseil d'administration. »

Daniel Julien, Directeur général du groupe TP, déclare : « Fonder et diriger TP pendant tant d'années a été une aventure extraordinaire. J'ai toujours pris des décisions dans l'intérêt du groupe, de ses clients, de ses collaborateurs et de ses actionnaires. Au cours des derniers mois, j'ai consacré toute mon énergie, avec le Président Moulay Hafid Elalamy et Thomas Mackenbrock, à faire en sorte que le groupe soit non seulement capable de traverser le changement, mais aussi d'en sortir renforcé, alors que la révolution agentique s'accélère et offre des opportunités exceptionnelles à ceux qui sauront prendre les bonnes décisions et les exécuter avec force, discipline et rapidité.

Compte tenu de ces évolutions nécessaires, nous avons conclu que Jorge était la bonne personne, et je suis heureux de lui confier la direction d'un groupe solide, qui a une nouvelle fois démontré en 2025 la résilience de son modèle économique dans un environnement difficile, tout en poursuivant sa transformation.

Je mesure pleinement le privilège extraordinaire que j'ai eu de diriger ce groupe, et je ressens en ce moment une profonde gratitude envers toutes les personnes que j'ai rencontrées tout au long de ce parcours, à commencer par nos clients. Je quitterai le groupe avec une grande confiance dans ses forces et dans ses perspectives. En tant que fondateur, j'ai été - et je resterai - un actionnaire de long terme, et j'entends continuer à soutenir TP alors que nous entamons ce nouveau chapitre »

Jorge Amar, Directeur Général désigné du groupe TP, a déclaré : « Je suis très heureux de rejoindre TP, un groupe que j'ai appris à connaître en profondeur depuis l'année dernière. Je tiens à remercier le Président Moulay Hafid Elalamy ainsi que le fondateur Daniel Julien pour leur confiance. Je mesure pleinement la responsabilité qui m'incombe. Depuis la présentation de *'Future Forward'*, des décisions importantes ont été prises et des avancées significatives ont été réalisées. Nous devons désormais accélérer le déploiement de nos offres existantes, enrichir notre portefeuille de solutions et permettre à nos clients de réaliser les gains d'efficacité et de productivité que la technologie rend aujourd'hui possibles. Je suis impatient de me mettre au travail et de contribuer à l'atteinte des objectifs 2028 que nous nous sommes fixés. »

Thomas Mackenbrock, nouveau membre du Conseil d'administration, a déclaré : « Travailler aux côtés du Président Moulay Hafid, de Daniel et de l'équipe exceptionnelle de TP a été une expérience remarquable. Nous avons franchi des étapes majeures, notamment l'intégration de Majorel, l'acquisition de ZP ainsi que le lancement du plan stratégique '*Future Forward*' et de TP.ai FAB. Je rejoins le Conseil d'administration avec une grande confiance dans la direction que Jorge donnera au groupe. Il apporte précisément l'expertise requise à ce moment clé. Je me réjouis de le soutenir, ainsi que le groupe, dans ce nouveau chapitre, en tant que membre du conseil d'administration et, à titre personnel, en tant que futur actionnaire. »

CHIFFRES CLÉS FINANCIERS

Le conseil d'administration de TP, un leader mondial des services aux entreprises en solutions digitales, s'est réuni ce jour et a examiné les comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2025.

En millions d'euros	2025 1 € = 1.13 US\$	2024 1 € = 1.08 US\$
Chiffre d'affaires	10 209	10 280
<i>Croissance à données publiées</i>	<i>- 0,7 %</i>	
<i>Croissance à données comparables¹</i>	<i>+ 1,3 %²</i>	
EBITDA courant	2 006	2 096
% CA	19,7 %	20,4 %
EBITA courant	1 485	1 537
% CA	14,6 %	15,0 %
Résultat opérationnel (EBIT)	1 055	1 082
Résultat net ajusté - Part du groupe³	781	807
Résultat net ajusté dilué par action - Part du groupe (euros)	13,20	13,44
Résultat net - Part du groupe	497	523
Résultat net dilué par action (euros)	8,40	8,71
Dividende par action (euros)	4,50	4,20
Cash-flow net disponible hors décaissements non-récurrents	901	1 084

(1) À périmètre et changes constants.

(2) Hors effet de l'hyperinflation de - 0,3 % en 2025

(3) Ajusté comme défini en annexe (cf. indicateurs alternatifs de performance)

CHIFFRE D'AFFAIRES PAR ACTIVITÉ

	2025	2024	Variation (%)		
En millions d'euros			À données publiées	À données comparables ⁽¹⁾	À données comparables ⁽¹⁾ hors hyperinflation
CORE SERVICES	8,724	8,791	- 0,8%	+ 2,7%	
Zone Amériques	4,026	4,190	- 3,9%	+ 1,4%	
Zone Europe, MEA & Asie-Pacifique	4,698	4,601	+ 2,1%	+ 3,8%	
SERVICES SPÉCIALISÉS	1,485	1,489	- 0,2%	- 9,3%	
TOTAL	10,209	10,280	- 0,7%	+ 1,0%	+ 1,3%

	T4 2025	T4 2024	Variation (%)		
En millions d'euros			À données publiées	À données comparables ⁽¹⁾	À données comparables ⁽¹⁾ hors hyperinflation
CORE SERVICES	2 232	2 311	- 3,4 %	+ 1,0 %	
Zone Amériques	1 034	1 091	- 5,2 %	+ 1,4 %	
Zone Europe, MEA & Asie-Pacifique	1 198	1 220	- 1,8 %	+ 0,7 %	
SERVICES SPÉCIALISÉS	355	373	- 5,0 %	- 10,9 %	
TOTAL	2 587	2 684	- 3,6 %	- 0,6 %	0,0 %

(1) À périmètre et changes constants

EBITA COURANT PAR ACTIVITÉ

En millions d'euros	2025	2024
CORE SERVICES	1 048	1 091
% CA	12,0 %	12,4 %
Zone Amériques	498	518
% CA	12,4 %	12,4 %
Zone Europe, MEA & Asie-Pacifique	510	515
% CA	10,9 %	11,2 %
Holdings	40	58
SERVICES SPÉCIALISÉS	437	446
% CA	29,4 %	30,0 %
TOTAL EBITA courant	1 485	1 537
% CA	14,6 %¹	15,0 %

(1) Dont un impact négatif lié à l'effet de change d'environ -20 points de base ; à taux de change constants, la marge d'EBITA en 2025 aurait été de 14,8 %.

Le chiffre d'affaires du groupe pour 2025 est en progression de + 1,3 %⁶ à données comparables (hors effet négatif de l'hyperinflation de - 0,3 %), porté par la dynamique positive des *Core Services*. Le chiffre d'affaires publié 2025 inclut :

- un effet de périmètre positif (+ 196 millions d'euros) principalement lié à la consolidation de ZP Better Together (ZP) depuis le 1^{er} février 2025 et d'Agents Only depuis le 30 juin 2025 ;
- un effet de change négatif (- 362 millions d'euros) résultant principalement du renforcement de l'euro depuis le T2 2025 par rapport au dollar US, à la roupie indienne, à la livre turque, à la livre égyptienne et à la plupart des devises d'Amérique latine.

Le chiffre d'affaires du T4 2025 est resté stable à données comparables⁶ (hors effet négatif de l'hyperinflation de - 0,6 %), en raison d'une moindre activité des solutions domestiques, de la progression des solutions *offshore* dans les *Core Services* et d'un environnement difficile aux États-Unis dans les Services Spécialisés. Le chiffre d'affaires publié du T4 2025 inclut :

- un effet de périmètre positif (+ 53 millions d'euros) lié à la consolidation de ZP et d'Agents Only ;
- un effet de change négatif significatif (- 136 millions d'euros) dû à la poursuite du renforcement de l'euro par rapport au dollar US et, dans une moindre mesure, à la roupie indienne, à la livre turque et à la plupart des devises d'Amérique latine.

L'EBITDA courant s'élève à 2 006 millions d'euros en 2025, contre 2 096 millions d'euros l'année précédente.

L'EBITA courant atteint 1 485 millions d'euros, et la marge d'EBITA ressort à 14,6 %, contre 1 537 millions d'euros et une marge de 15,0 % en 2024. À taux de change constants — c'est-à-dire hors effet de translation — la marge d'EBITA aurait été de 14,8 % en 2025. La contraction de 20 points de base reflète principalement :

- l'impact du non-renouvellement d'un contrat significatif dans la gestion des demandes de visa chez TLScontact, bien que partiellement compensé par la consolidation de ZP. En cumulé, l'impact net sur la marge d'EBITA 2025 est d'environ - 10 points de base ;
- les coûts IT liés à l'IA, qui ont représenté un impact de - 15 points de base sur la marge d'EBITA 2025.

⁶ Ajustée au titre de l'impact du non-renouvellement d'un contrat significatif dans la gestion des demandes de visa dans les « services spécialisés », la croissance à données comparables ressort à + 2,4 % pour 2025 et à + 0,2 % au T4.

Core Services

o Zone Amériques

La zone Amériques a retrouvé une croissance positive du chiffre d'affaires à données comparables en 2025, portée par :

- la demande soutenue pour les solutions BPO *offshore*, se traduisant par l'accélération de la croissance du chiffre d'affaires en Inde tout au long de l'année ;
- les solutions domestiques en Amérique latine, qui ont connu une croissance rapide grâce à la montée en puissance de plusieurs nouveaux contrats, notamment dans les activités de *Trust & Safety* et de back-office ;
- la croissance des solutions domestiques aux États-Unis, encore modeste, mais qui a montré une nette amélioration au 2nd semestre par rapport au 1^{er}, avec un moindre impact négatif lié à la migration vers l'*offshore*

La croissance en 2025 a été soutenue par les secteurs public, du voyage, des télécoms, des biens de consommation et de l'énergie. L'activité a été plus faible dans les secteurs automobile et technologique.

En 2025, les *Core Services* dans la zone Amériques ont affiché une marge d'EBITA avant éléments non récurrents stable par rapport à 2024 (12,4 %), en dépit d'effets de change défavorables.

o Zone Europe, MEA & Asie-Pacifique

Dans l'ensemble de la région, la plupart des lignes de services ont enregistré une dynamique soutenue, notamment en expérience client, acquisition de clients, solutions de back-office, services data pour l'IA et *analytics*.

Les activités au Royaume-Uni et en Afrique subsaharienne ont affiché une solide croissance sur l'année, grâce à la montée en puissance de nouveaux contrats, en particulier dans le secteur public ainsi que dans la banque et les services financiers.

Dans la région Asie-Pacifique, l'activité est restée bien orientée, en particulier en Asie du Sud-Est où le groupe a bénéficié d'une hausse des volumes dans les lignes de services expérience client et *Trust & Safety*, dans les secteurs des médias, du divertissement & jeux, ainsi que du retail et de l'e-commerce.

La croissance des solutions multilingues a été soutenue par de très bonnes performances au Moyen-Orient et en Afrique, notamment en Égypte et en Turquie, où le groupe développe rapidement des solutions attractives.

En 2025, les *Core Services* en Europe, MEA & Asie-Pacifique ont enregistré une marge d'EBITA avant éléments non récurrents de 10,9 %, contre 11,2 % en 2024, reflétant principalement le ralentissement des activités domestiques au dernier trimestre ainsi que l'effet défavorable des devises

Services Spécialisés

La croissance à données comparables en 2025 a été principalement affectée par le non-renouvellement d'un contrat significatif dans la gestion des demandes de visa chez TLScontact. Ajustée de cet impact, la croissance des Services Spécialisés aurait atteint +0,6 % en 2025 et -5,3 % au T4 2025.

En 2025, le chiffre d'affaires de LanguageLine Solutions (LLS) — la composante principale des Services Spécialisés et l'activité d'interprétation à forte valeur ajoutée de TP — a été légèrement inférieur à celui de l'an dernier à données comparables, en raison d'une dynamique négative au T4. Compte tenu d'un environnement particulièrement difficile aux États-Unis pour cette activité, cette performance résiliente témoigne de la solidité de son modèle économique. Des mesures d'efficacité ont été déployées avec succès à partir du T2 2025 pour protéger la rentabilité du groupe et ont permis de préserver la marge, celle-ci étant légèrement supérieure à celle de 2024 pour LLS.

Dans l'ensemble, la marge d'EBITA avant éléments non récurrents des Services Spécialisés s'établit à 29,4 % en 2025, contre 30,0 % en 2024. L'amélioration de la rentabilité de LanguageLine Solutions a été compensée par la baisse de rentabilité de PSG Global Solutions (activités de recrutement externalisé) et de Health Advocate (navigation et accompagnement dans le système de santé), toutes deux affectées par un environnement difficile aux États-Unis, ainsi que par un effet de change défavorable. Enfin, l'impact négatif du non-renouvellement d'un contrat significatif dans la gestion des demandes de visa a été presque entièrement compensé par la contribution positive de la consolidation de ZP à compter du 1^{er} février 2025.

AUTRES ÉLÉMENTS DU COMPTE DE RÉSULTAT

Le résultat opérationnel (EBIT) s'élève à 1 055 millions d'euros, contre 1 082 millions d'euros en 2024. Il inclut notamment :

- l'amortissement d'actifs incorporels liés aux acquisitions pour 218 millions d'euros ;
- une charge comptable relative aux plans d'actions de performance pour un montant de 77 millions d'euros ;
- des pertes de valeur sur goodwill et actifs incorporels, concernant PSG Global Solutions et Health Advocate, pour 97 millions d'euros ;
- des coûts de réalisation des synergies liés à l'acquisition de Majorel pour 16 millions d'euros.

Le résultat financier représente une charge nette de 269 millions d'euros, contre 213 millions d'euros en 2024. Cette évolution s'explique principalement par l'impact des gains et pertes de change. Le coût de la dette brute est resté stable par rapport à 2024, reflétant à la fois la stabilité de la dette brute et le maintien de son coût moyen à 3,85 %.

La charge d'impôt s'élève à 289 millions d'euros, en nette baisse par rapport à 2024 (345 millions d'euros). Cela correspond à un taux effectif d'impôt (hors dépréciations de goodwill) de 33,1 %, contre 38,5 % en 2024. Cette amélioration reflète les progrès réalisés dans l'intégration de Majorel.

En 2025, le résultat net – part du groupe atteint 497 millions d'euros, tandis que le résultat net dilué par action s'établit à 8,40 €, contre 523 millions d'euros et 8,71 € en 2024.

Le résultat net ajusté s'élève à 781 millions d'euros en 2025, et le résultat net ajusté dilué par action atteint 13,20 €, contre 807 millions d'euros et 13,44 € l'an dernier.

FLUX DE TRÉSORERIE ET STRUCTURE FINANCIÈRE

Le cash-flow net disponible après loyers, intérêts et impôts versés s'élève à 901 millions d'euros, hors décaissements non récurrents de 31 millions d'euros, contre 1 084 millions d'euros l'année précédente. Cela reflète une génération de cash-flow net disponible record au S2 2025, atteignant 642 millions d'euros, grâce à une gestion rigoureuse du besoin en fonds de roulement, comme anticipé.

La variation du besoin en fonds de roulement consolidé représente une ressource de 52 millions d'euros, contre une ressource de 103 millions d'euros en 2024.

Les investissements opérationnels nets (capex) s'élèvent à 246 millions d'euros, soit 2,4 % du chiffre d'affaires en 2025, contre 214 millions d'euros et 2,1 % en 2024. La hausse provient principalement des investissements dans les pays *offshore*.

Après le versement de 248 millions d'euros de dividendes, l'exécution du programme de rachat d'actions pour 114 millions d'euros, les acquisitions nettes de trésorerie (principalement ZP et AgentsOnly) et les investissements minoritaires dans des partenariats IA, la dette nette s'établit à 3 966 millions d'euros au 31 décembre 2025, contre 3 890 millions d'euros au 31 décembre 2024.

AUTRES FAITS MARQUANTS DE L'ANNÉE 2025

PARTENARIATS STRATÉGIQUES ET ACQUISITIONS DANS LE DOMAINE DE L'IA

Soutenant le lancement de TP.ai FAB dans le cadre de sa stratégie '*Future Forward*', TP a renforcé son expertise en matière d'IA en 2025 grâce à des acquisitions et des partenariats stratégiques :

- l'acquisition de « Agents Only », une plateforme de *crowdsourcing* augmentée par l'IA, afin de renforcer la position de TP.ai Data Services ; et
- des partenariats avec des pionniers de l'IA :
 - Sanas, une société spécialisée dans la compréhension des conversations en temps réel
 - Parloa, une plateforme d'IA agentique dédiée au service client
 - Ema, une start-up leader dans le domaine de l'IA agentique horizontal

PERFORMANCE DURABLE 2025

TP a été actif en 2025 pour atteindre ses objectifs de durabilité autour de ses quatre piliers : les employés, l'éthique, l'environnement et l'impact social.

Le groupe a réalisé des avancées significatives sur ses engagements environnementaux. Les émissions de gaz à effet de serre des scopes 1 et 2 ont diminué de 50 % par rapport à 2019, tandis que les émissions du scope 3 liées aux achats, aux trajets domicile-travail et aux déplacements professionnels ont reculé de 10 %, permettant à TP d'être en avance sur sa trajectoire 2030 validée par la Science Based Targets initiative (SBTi). Le groupe a également franchi un jalon opérationnel majeur, avec plus de 50 % de sa consommation électrique mondiale provenant d'énergies renouvelables, contre 11 % en 2019. En 2025, TP a obtenu la note A- du CDP, reconnaissant la solidité de sa stratégie climatique, l'alignement de ses objectifs sur la science, ainsi que la qualité de ses pratiques de reporting et de gouvernance.

Sur le plan social, le groupe a renouvelé ses certifications *Great Place to Work*® dans 69 pays, soutenu par un taux de satisfaction des collaborateurs de 77 %. TP a poursuivi ses investissements dans le développement des employés, avec en moyenne 134 heures de formation par collaborateur, et a maintenu une forte mobilité interne, avec un taux de promotion interne de 68 % pour les postes managériaux.

En conséquence, TP a été classé 7^{ème} parmi les *World's Best Workplaces*™ par *Great Place to Work*® et le magazine *Fortune*, marquant la cinquième année consécutive de présence dans le Top 10 mondial.

PERSPECTIVES

Le Value Creation Office pleinement opérationnel pour mettre en œuvre la stratégie 'Future Forward'

TP avait annoncé lors de la publication du chiffre d'affaires du T3 2025 la création d'un *Value Creation Office* afin d'accélérer la mise en œuvre de la stratégie 'Future Forward' autour de la croissance, de l'efficacité et de la transformation. Celui-ci est soutenu par McKinsey & Company, avec lequel un contrat de transformation a été conclu au T3 2025.

Il est désormais pleinement opérationnel, avec déjà le lancement de plus de 150 initiatives liées aux offres et à leur commercialisation, incluant la croissance sectorielle, l'activation de task-forces commerciales, et la montée en compétences des équipes commerciales.

o Faire de l'IA un levier de renforcement de l'efficacité interne et l'excellence opérationnelle

Dans le cadre du plan 'Future Forward', TP a également mené une revue approfondie de ses processus et de ses structures, s'appuyant sur l'accélération de l'adoption de l'IA pour renforcer l'efficacité opérationnelle. À ce jour, plus de 90 initiatives d'efficacité ont été lancées pour générer des économies de coûts, améliorer la productivité et renforcer l'excellence opérationnelle autour de trois piliers :

- transformation interne par l'IA : déploiement de l'IA au sein des opérations clés pour accroître l'efficacité et réduire les tâches manuelles dans le recrutement, la formation, la gestion des effectifs, l'encadrement et la qualité;
- optimisation des coûts : réduction structurelle des frais SG&A et optimisation d'autres coûts directs grâce à des circuits décisionnels plus courts, à l'automatisation et au renforcement des pratiques et des contrôles sur les achats;
- refonte organisationnelle : simplification de la structure organisationnelle

Ces initiatives entraîneront une adaptation des effectifs et des coûts de restructuration estimés entre 70 millions d'euros et 90 millions d'euros en 2026. Les économies annualisées attendues sont estimées à plus de 100 millions d'euros. Pour 2026, et selon le calendrier de mise en œuvre et sous réserve des législations locales et des négociations avec les représentants du personnel, le groupe prévoit d'enregistrer environ la moitié de ce montant annuel d'économies. Depuis le début de l'année 2026, des plans ont déjà été annoncés pour un coût engagé de 56 millions d'euros.

o Déploiement à grande échelle de TP.ai FAB

TP développe avec TP.ai FAB des suites de solutions d'IA couvrant à la fois des usages horizontaux et des besoins sectoriels spécifiques, afin de transformer les services fournis à ses clients dans de nombreuses industries. TP.ai FAB vise par exemple à générer de meilleurs résultats et davantage d'efficacité grâce à l'intégration d'une IA agentique dans les domaines de l'augmentation humaine, du recouvrement, de l'expérience client, de la génération de revenus, des services de données pour l'IA et des opérations.

Plus de 500 projets IA ont été lancés en 2025, permettant de passer à l'échelle les différentes solutions FAB.

Enfin, TP a obtenu la certification *ISO/IEC 42001:2023 AI Management System* délivrée par BSI. L'ISO 42001 est la première norme internationale dédiée spécifiquement aux systèmes d'IA, offrant un cadre structuré démontrant la gouvernance de l'IA, la gestion des risques et l'utilisation responsable des systèmes d'IA. Cette certification constitue un avantage concurrentiel supplémentaire pour le groupe, attestant de son engagement en matière d'IA et du respect d'un ensemble rigoureux de standards. Elle complète les autres normes dans les domaines de la sécurité de l'information, de la confidentialité et de la conformité, reflétant des standards élevés pour la protection des données clients et l'adhésion aux réglementations mondiales, dont l'AI Act européen.

o Investir dans les lignes de service en croissance

Conformément à la dynamique observée et à la stratégie définie, TP accélère et investit dans les lignes d'activité à fort potentiel pour l'avenir. Cela inclut les tâches liées au back-office, les services de données pour l'IA et la génération de revenus qui évoluent sur des marchés en croissance et pour lesquelles TP dispose de l'expertise, de l'empreinte mondiale, de la connaissance sectorielle et des réalisations concrètes requises. Par ailleurs, TP entretient des relations étroites et des discussions commerciales ouvertes avec ses clients concernant de potentiels contrats de transformation à grande échelle, susceptibles de représenter plusieurs centaines de millions d'euros d'impact sur le chiffre d'affaires en base annualisée. Toutefois, à ce stade, les discussions se poursuivent et leur issue demeure incertaine.

o Lancement d'une revue stratégique du portefeuille d'activités

Pour concentrer ses ressources sur les activités créatrices de valeur, TP engagera une revue stratégique de son portefeuille d'activités, incluant d'éventuelles cessions et opérations de M&A.

Perspectives annuelles 2026 :

- Croissance à données comparables du chiffre d'affaires attendue entre + 0,0 % et + 2,0 %. Dans un contexte de marché incertain, TP anticipe un début d'année peu dynamique, avec un chiffre d'affaires du 1^{er} trimestre attendu en dessous de la fourchette annuelle
- Marge d'EBITA récurrente stable, autour de 14,6 %⁷
- Génération de cash-flow net disponible de 800 à 850 millions d'euros, hors décaissements non-récurrents⁸
- Environ 70 à 90 millions d'euros de coûts de restructuration non récurrents à comptabiliser dans le compte de résultat

Allocation de capital pour 2026 :

- Proposition d'augmenter le dividende de 4,20 € à 4,50 € par action, sous réserve de l'approbation des actionnaires lors de la prochaine Assemblée générale
- Le Conseil d'administration a pris acte des demandes des actionnaires visant à optimiser en continu la structure de capital du groupe et à accroître les distributions aux actionnaires, et étudie actuellement la possibilité de procéder, à l'avenir, à un retour de capital additionnel au bénéfice des actionnaires

Objectifs financiers 2026-2028 :

Les objectifs financiers à moyen terme de TP sont les suivants :

- Retour à une croissance annuelle soutenue du chiffre d'affaires à données comparables avec un objectif compris entre + 4 et + 6 % en 2028
- Marge d'EBITA courant d'environ 15,5 % en 2028 attendue après coût de la transformation IA
- Génération d'un cash-flow net disponible cumulé d'environ 3 milliards d'euros sur la période 2026-28 qui tiennent compte des efforts fournis en matière d'IA.

⁷ En faisant l'hypothèse d'un taux de change moyen EUR/USD de 1,20 en 2026

⁸ Tenant compte de l'impact négatif de la probable dépréciation du dollar US par rapport à l'euro

AVERTISSEMENT

Ce communiqué de presse contient des informations à caractère prévisionnel. Ces informations, établies sur la base des estimations actuelles de la Direction générale du groupe, restent subordonnées à de nombreux facteurs et incertitudes qui pourraient conduire à ce que les chiffres qui seront constatés diffèrent significativement de ceux présentés à titre prévisionnel. Pour une description plus détaillée de ces risques et incertitudes, il convient notamment de se référer au document d'enregistrement universel annuel de TP (section « Facteurs de risques », disponible sur www.tp.com). Le groupe TP ne s'engage en aucune façon à publier une mise à jour ou une révision de ces prévisions.

WEBCAST / CONFÉRENCE TÉLÉPHONIQUE – ANALYSTES / INVESTISSEURS

Date : Jeudi 26 février 2026 à 18h30 (heure de Paris)

Une conférence téléphonique et un webcast auront lieu ce jour à 18h30 (heure de Paris). Le webcast sera accessible en direct et en différé en cliquant sur le lien suivant : https://tp.engagestream.companywebcast.com/2025_annual_results

Toute la documentation relative aux résultats annuels 2025 est disponible sur le site <http://www.tp.com> dans l'espace suivant : <https://www.tp.com/fr-fr/investisseurs/publications-et-evenements/publications-financieres/>

AGENDA INDICATIF DE COMMUNICATION FINANCIÈRE

Chiffre d'affaires du 1 ^{er} trimestre 2026 :	30 avril 2026
Assemblée générale :	21 mai 2026
Détachement du dividende :	26 mai 2026
Mise en paiement du dividende :	28 mai 2026
Résultats semestriels 2026 :	30 juillet 2026
Chiffre d'affaires du 3 ^{ème} trimestre 2026 :	5 novembre 2026

À PROPOS DU GROUPE TP

TP est un leader mondial des services aux entreprises en solutions digitales qui allient le meilleur des technologies de pointe à l'empathie humaine. Elles améliorent la gestion de l'expérience client en la rendant plus simple, plus rapide et plus sûre au service des plus grandes marques du monde et de leurs clients. L'offre complète du groupe s'appuie sur l'intelligence artificielle, s'étend du service client en front office aux fonctions de back-office et inclut des services de conseil opérationnel et de transformation digitale à forte valeur ajoutée. TP propose également une gamme de services spécialisés tels que le recouvrement de créances, l'interprétariat et la localisation, les services aux consulats et la gestion des demandes de visa, ainsi que les services d'externalisation des processus de recrutement. Des équipes d'experts et de conseillers multilingues inspirés et passionnés, réparties dans près de 100 pays, et la parfaite connaissance des marchés locaux permettent au groupe d'œuvrer au service des communautés, des clients et de l'environnement.

Pour plus d'informations sur le groupe : www.tp.com

CONTACTS

ANALYSTES & INVESTISSEURS et MÉDIA

Monde

Simon Zaks
Groupe TP
Tél : +33 6 72 98 32 37
investor@teleperformance.com

MÉDIA

Europe

Karine Allouis – Laurent Poinso
IMAGE7
Tél : + 33 1 53 70 74 70
teleperformance@image7.fr

MÉDIA

Amérique et Asie-Pacifique

Nicole Miller
Groupe TP
Tél : + 1 629-899-0675
tppublicaffairs@teleperformance.com

APPENDICES

APPENDIX 1 – CHIFFRE D’AFFAIRES TRIMESTRIEL PAR ACTIVITÉ

	T4 2025	T4 2024	Variation (%)		
<i>En millions d’euros</i>			<i>À données publiées</i>	<i>À données comparables⁽¹⁾</i>	<i>À données comparables⁽¹⁾ hors hyperinflation</i>
CORE SERVICES	2 232	2 311	- 3,4 %	+ 1,0 %	
Amériques	1 034	1 091	- 5,2 %	+ 1,4 %	
Europe, MEA & Asie-Pacifique	1 198	1 220	- 1,8 %	+ 0,7 %	
SERVICES SPÉCIALISÉS	355	373	- 5,0 %	- 10,9 %	
TOTAL	2 587	2 684	- 3,6 %	- 0,6 %	0,0 %

	T3 2025	T3 2024	Variation (%)		
<i>En millions d’euros</i>			<i>À données publiées</i>	<i>À données comparables⁽¹⁾</i>	<i>À données comparables⁽¹⁾ hors hyperinflation</i>
CORE SERVICES	2 143	2 140	+ 0,1 %	+ 3,9 %	
Amériques	969	1 010	- 4,1 %	+ 2,4 %	
Europe, MEA & Asie-Pacifique	1 174	1 130	+ 3,9 %	+ 5,2 %	
SERVICES SPÉCIALISÉS	364	380	- 4,2 %	- 12,3 %	
TOTAL	2 507	2 520	- 0,5 %	+ 1,5 %	+ 1,5 %

	T2 2025	T2 2024	Variation (%)		
<i>En millions d’euros</i>			<i>À données publiées</i>	<i>À données comparables⁽¹⁾</i>	<i>À données comparables⁽¹⁾ hors hyperinflation</i>
CORE SERVICES	2 132	2 155	- 1,1 %	+ 3,6 %	
Amériques	973	1 041	- 6,6 %	+ 1,1 %	
Europe, MEA & Asie-Pacifique	1 159	1 114	+ 4,0 %	+ 5,8 %	
SERVICES SPÉCIALISÉS	371	379	- 2,0 %	- 11,6 %	
TOTAL	2 503	2 534	- 1,2 %	+ 1,3 %	+ 1,6 %

	T1 2025	T1 2024	Variation (%)		
<i>En millions d’euros</i>			<i>À données publiées</i>	<i>À données comparables⁽¹⁾</i>	<i>À données comparables⁽¹⁾ hors hyperinflation</i>
CORE SERVICES	2 217	2 184	+ 1,5 %	+ 2,3 %	
Amériques	1 051	1 048	+ 0,3 %	+ 0,8 %	
Europe, MEA & Asie-Pacifique	1 166	1 136	+ 2,6 %	+ 3,8 %	
SERVICES SPÉCIALISÉS	396	358	+ 10,7 %	- 2,4 %	
TOTAL	2 613	2 542	+ 2,8 %	+ 1,7 %	+ 1,8 %

(1) À périmètre et changes constants et hors cession de la filiale du Groupe en Russie en décembre 2025

ANNEXE 2 – IAS 29 : HYPERINFLATION EN ARGENTINE ET EN TURQUIE

Le groupe applique la norme IAS 29 en Argentine depuis 2018 et en Turquie depuis 2022. L'application de cette norme nécessite la réindexation des actifs et passifs, ainsi que des différents agrégats du compte de résultat afin de refléter les variations du pouvoir d'achat dans la monnaie locale. Leur réindexation peut entraîner un gain ou une perte nette au sein du résultat financier. En outre, les actifs et passifs des filiales argentine et turque sont convertis en euros au taux de change en vigueur à la clôture de la période considérée.

Impact d'IAS 29	T1 25	T2 25	T3 25	T4 25	2025
<i>Croissance du CA à données comparables (%)</i>	+ 1,7 %	+ 1,3 %	+ 1,5 %	- 0,6 %	+ 1,0 %
<i>Impact d'IAS 29 sur la croissance du CA à données comparables (%)</i>	- 0,1 %	- 0,3 %	0,0 %	- 0,6 %	- 0,3 %
<i>Croissance du CA à données comparables ajustée au titre de l'impact d'IAS 29 (%)</i>	+ 1,8 %	+ 1,6 %	+ 1,5 %	0,0 %	+ 1,3 %

ANNEXE 3 – ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS SIMPLIFIÉS

COMPTE DE RÉSULTAT CONSOLIDÉ

en millions d'euros

	2025	2024
Chiffre d'affaires	10,209	10,280
Autres produits de l'activité	12	8
Charges de personnel	-6,950	-6,901
Charges externes	-1,241	-1,364
Impôts et taxes	-40	-40
Dotations aux amortissements et provisions	-268	-293
Amortissements des incorporels liés aux acquisitions	-218	-220
Amortissements du droit d'utilisation des actifs loués assimilables à des charges de personnel	-19	-17
Amortissements du droit d'utilisation des actifs loués	-234	-249
Pertes de valeur des goodwill	-97	-29
Charges liées aux paiements fondés sur des actions	-77	-91
Autres produits (charges) d'exploitation	-22	-3
Résultat des sociétés mises en équivalence	-	1
Résultat opérationnel	1,055	1,082
Produits de trésorerie et d'équivalents de trésorerie	27	29
Coût de l'endettement financier brut	-212	-214
Charges d'intérêts sur les obligations liées aux contrats de location	-70	-61
Coût de l'endettement financier net	-255	-246
Autres produits (charges) financiers	-14	33
Résultat financier	-269	-213
Résultat avant impôt	786	869
Impôt sur les résultats	-289	-346
Résultat net après impôt	497	523
Résultat net après impôt- Part du groupe	497	523
Résultat net après impôt- Participations ne conférant pas le contrôle		
Résultat de base par action (en euros)	8.47	8.76
Résultat dilué par action (en euros)	8.40	8.71

BILAN CONSOLIDÉ

en millions d'euros

	31/12/2025	31/12/2024
ACTIFS NON COURANTS		
Goodwill	4 216	4 567
Autres immobilisations incorporelles	2 090	2 162
Droit d'utilisation des actifs loués	717	725
Immobilisations corporelles	574	617
Instruments dérivés sur emprunts	7	5
Autres actifs financiers	140	108
Titres mis en équivalence	-	6
Impôts différés	99	130
Total actifs non courants	7 843	8 320
ACTIFS COURANTS		
Actifs impôts exigibles	88	110
Créances clients	2 099	2 200
Autres actifs courants	331	307
Instruments dérivés sur emprunts	-	
Autres actifs financiers	122	79
Trésorerie et équivalents de trésorerie	996	1 058
Total actifs courants	3 636	3 754
TOTAL ACTIF	11 479	12 074
CAPITAUX PROPRES		
Capital	150	150
Prime d'émission	683	683
Réserves de conversion	-634	75
Autres réserves groupe	3 898	3 648
Capitaux propres part du groupe	4 097	4 556
Participations ne conférant pas le contrôle		
Total capitaux propres	4 097	4 556
PASSIFS NON COURANTS		
Obligations liées aux avantages postérieurs à l'emploi	83	80
Obligations liées aux contrats de location	585	580
Instruments dérivés sur emprunts	1	
Autres passifs financiers	3 182	3 007
Impôts différés	460	489
Total passifs non courants	4 311	4 156
PASSIFS COURANTS		
Provisions	155	170
Dettes d'impôts	171	231
Fournisseurs	388	333
Autres passifs courants	1 156	1 262
Obligations liées aux contrats de location	198	216
Instruments dérivés sur emprunts	-	3
Autres passifs financiers	1 003	1 147
Total passifs courants	3 071	3 362
TOTAL DES PASSIFS ET DES CAPITAUX PROPRES	11 479	12 074

TABLEAU DES FLUX DE TRÉSORERIE CONSOLIDÉ

en millions d'euros

	2025	2024
FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS À L'ACTIVITÉ OPÉRATIONNELLE		
Résultat net après impôt - Part du groupe	497	523
Résultat participations ne conférant pas le contrôle	-	-
Charges (produits) d'impôt comptabilisés	289	346
Charges d'intérêts financiers nets	197	199
Charges d'intérêts sur les obligations liées aux contrats de location	70	61
Charges (produits) sans effet sur la trésorerie	889	947
Impôt décaissé	-380	-366
Marge brute d'autofinancement	1 562	1 710
Variation du besoin en fonds de roulement	52	103
Flux de trésorerie générés par l'activité	1 614	1 813
FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AUX OPÉRATIONS D'INVESTISSEMENT		
Acquisition d'immobilisations incorporelles et corporelles	-253	-219
Prêts accordés	-3	-15
Acquisitions de sociétés consolidées nettes de trésorerie	-454	-7
Acquisitions de titres non consolidés	-26	-
Cessions de sociétés consolidées nettes de trésorerie	-11	-
Cessions d'immobilisations incorporelles et corporelles	7	5
Remboursement de prêts	3	15
Flux de trésorerie liés aux investissements	-737	-221
FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AUX OPÉRATIONS DE FINANCEMENT		
Augmentation de capital de la société mère		
Acquisition/cession de titres d'autocontrôle	-114	-184
Changement de parts d'intérêts dans les sociétés contrôlées	-	-34
Dividendes versés aux actionnaires de la société mère	-248	-231
Intérêts financiers versés	-183	-204
Décaissements relatifs aux actifs loués	-315	-311
Augmentation des dettes financières	2 954	2 256
Remboursement des dettes financières	-2 925	-2 695
Flux de trésorerie liés aux opérations de financement	-831	-1 403
Variation de trésorerie	46	189
Incidence des variations de change et reclassements	-106	-7
TRÉSORERIE À L'OUVERTURE	1 049	867
TRÉSORERIE À LA CLÔTURE	989	1 049

ANNEXE 4 – GLOSSAIRE (INDICATEURS ALTERNATIFS DE PERFORMANCE)

Variation du chiffre d'affaires à données comparables :

Variation du chiffre d'affaires à taux de change et périmètre constants, soit [chiffre d'affaires de l'année (N) - chiffre d'affaires de l'année (N-1) au taux de l'année (N) - chiffre d'affaires des acquisitions au taux de l'année (N)]/chiffre d'affaires de l'année (N-1) au taux de l'année (N).

Chiffre d'affaires 2024	10 280
Effet de change	- 362
Chiffre d'affaires 2024 à taux de change constants	9,918
Croissance à données comparables	+ 95
Effet de périmètre	+ 196
Chiffre d'affaires 2025	10 209

EBITDA courant (Earnings Before Interest Taxes, Depreciation and Amortizations) :

Résultat opérationnel + dotations aux amortissements + amortissements du droit d'utilisation des actifs loués + amortissements des incorporels liés aux acquisitions + charges liées aux paiements fondés sur des actions + autres éléments non récurrents (autres produits/charges d'exploitation).

	2025	2024
Résultat opérationnel	1 055	1 082
Dotations aux amortissements	268	293
Amortissements du droit d'utilisation des actifs loués	234	249
Amortissements du droit d'utilisation des actifs loués assimilables à des charges de personnel	19	17
Amortissements des incorporels liés aux acquisitions	218	220
Pertes de valeur des goodwill et incorporels	97	29
Charges liées aux paiements fondés sur des actions	77	91
Autres produits (charges) d'exploitation	22	3
EBITDA courant	1 990	1 984
Coûts de réalisation des synergies liés à l'acquisition de Majorel et du plan de restructuration en France	16	112
EBITDA courant hors coûts de réalisation des synergies	2 006	2 096

EBITA courant (Earnings Before Interest Taxes and Amortizations) :

Résultat opérationnel + amortissements des incorporels liés aux acquisitions + charges liées aux paiements fondés sur des actions + autres éléments non récurrents (autres produits/charges d'exploitation).

	2025	2024
Résultat opérationnel	1 055	1 082
Amortissements des incorporels liés aux acquisitions	218	220
Pertes de valeur des goodwill et incorporels	97	29
Charges liées aux paiements fondés sur des actions	77	91
Autres produits (charges) d'exploitation	22	3
EBITA courant	1 469	1 425
Coûts de réalisation des synergies liés à l'acquisition de Majorel et du plan de restructuration en France	16	112
EBITA courant hors coûts de réalisation des synergies	1 485	1 537

Autres éléments non récurrents :

Éléments inhabituels quant à leur survenance ou leur montant incluant notamment certaines plus et moins-values de cession d'actifs corporels ou incorporels, certaines charges de restructuration ou liées à des départs, certains litiges majeurs, les frais d'acquisitions ou de fermetures de sociétés.

Résultat net dilué par action (résultat net part du groupe divisé par le nombre d'actions dilué et ajusté) :

Le résultat par action dilué est déterminé en ajustant le résultat attribuable aux porteurs d'actions ordinaires et le nombre moyen pondéré d'actions ordinaires en circulation, des effets de toutes les actions ordinaires potentielles dilutives. Ces dernières comprennent les actions de performance attribuées aux membres du personnel dès lors que les critères de performance requis sont atteints à la clôture de l'exercice.

Résultat net ajusté – Part du groupe : Résultat net - Part du groupe + amortissements des incorporels liés aux acquisitions + pertes de valeur + autres produits/charges d'exploitation + coûts de réalisation des synergies liés à l'acquisition de Majorel et du plan de restructuration en France + impôt lié aux charges déductibles ajustées.

	2025	2024
Résultat net – Part du groupe	497	523
Amortissements des incorporels liés aux acquisitions	218	220
Pertes de valeur des goodwill et incorporels	97	29
Autres produits/charges d'exploitation	22	3
Coûts de réalisation des synergies liés à l'acquisition de Majorel et du plan de restructuration en France	16	112
Impôt lié aux charges déductibles ajustées *	- 69	- 80
Résultat net ajusté – Part du groupe	781	807

* Impôt lié aux charges déductibles ajustées (amortissements des incorporels liés aux acquisitions, autres produits/charges d'exploitation et coûts de synergies liés à l'acquisition de Majorel et du plan de restructuration en France) sur la base du taux d'impôt en vigueur en France, soit 25,83 %.

Cash-flow net disponible hors décaissements non-récurrents :

Flux de trésorerie générés par l'activité – acquisition d'immobilisations incorporelles et corporelles nettes de cession – prêts accordés nets des remboursements – décaissements relatifs aux actifs loués – intérêts financiers versés/reçus.

	2025	2024
Flux de trésorerie générés par l'activité	1 614	1 813
Acquisitions d'immobilisations incorporelles et corporelles	- 253	- 219
Cessions d'immobilisations incorporelles et corporelles	7	5
Prêts accordés	- 3	- 15
Remboursement de prêts	3	15
Décaissements relatifs aux actifs loués	- 315	- 311
Intérêts financiers versés/reçus	- 183	- 204
Cash-flow net disponible	870	1 084
Décaissements non-récurrents	- 31	N/A
Cash-flow net disponible hors décaissements non-récurrents	901	N/A

Endettement net ou dette nette :

Passifs financiers courants et non courants - trésorerie et équivalents.

	31/12/2025	31/12/2024
Passifs non courants*		
Passifs financiers	3 182	3 007
Passifs courants*		
Passifs financiers	1 003	1 147
Obligations liées aux contrats de location (IFRS 16)	783	796
Instruments dérivés sur emprunts	- 6	- 2
Trésorerie et équivalents	996	1 058
Endettement net ou dette nette	3 966	3 890

* Hors obligations liées aux contrats de location (IFRS 16)