



**SYNERGIE**



**GESTION DES  
RESSOURCES  
HUMAINES**

**2019**  
RAPPORT  
FINANCIER  
SEMESTRIEL  
AU 30 JUIN



[www.synergie.com](http://www.synergie.com)

# SOMMAIRE

**4 RAPPORT SEMESTRIEL D'ACTIVITÉ  
DU GROUPE AU 30 JUIN 2019**

**15 COMPTES CONSOLIDÉS SEMESTRIELS  
RÉSUMÉS AU 30 JUIN 2019**

**39 DÉCLARATION DU RESPONSABLE  
DU RAPPORT FINANCIER SEMESTRIEL**

**40 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX  
COMPTES SUR L'INFORMATION FINANCIÈRE  
SEMESTRIELLE AU 30 JUIN 2019**

# RAPPORT D'ACTIVITÉ

Chiffres clés du premier semestre 2019	4
Faits marquants	5
Comptes consolidés semestriels résumés	6
Structure financière	10
Principaux risques et incertitudes pour les six mois restants	11
Principales transactions entre parties liées	12
Evolution prévisible au cours de l'exercice	12
Evènements postérieurs à la clôture du semestre	13
Calendrier des publications financières 2019	13

# RAPPORT SEMESTRIEL D'ACTIVITÉ DU GROUPE AU 30 JUIN 2019

Le Directoire de SYNERGIE, réuni le 12 septembre 2019 sous la présidence de M. Daniel AUGEREAU, a arrêté les comptes consolidés du premier semestre 2019.

Les procédures d'examen limité sur les comptes semestriels ont été effectuées. Le rapport d'examen limité des commissaires aux comptes est en cours d'établissement.

## 1. CHIFFRES CLÉS DU PREMIER SEMESTRE 2019

En milliers d'euros	30 juin 2019	30 juin 2018
<b>Chiffre d'affaires</b>	<b>1.295.628</b>	<b>1.238.762</b>
Ebitda	64.838	61.520
Résultat opérationnel courant	52.146	53.625
<b>Résultat opérationnel</b>	<b>51.580</b>	<b>53.102</b>
Résultat financier	(983)	(564)
Résultat avant impôt	50.597	52.538
Charge d'impôt (1)	(23.417)	(15.956)
<b>Résultat net de l'ensemble consolidé (2)</b>	<b>27.180</b>	<b>36.582</b>

(1) dont CVAE 8.514K€ en 2019 et 7.815K€ en 2018

(2) Impact de la transformation du CICE sur le résultat net : -9M€

## 2. FAITS MARQUANTS

1. En France, le Crédit d'Impôt Compétitivité Emploi (CICE) s'est transformé en allègements de charges sociales, également basé sur un pourcentage des salaires ne dépassant pas 2,5 fois le minimum légal auquel est appliqué le taux de 6% comme en 2018.

Toutefois, les allègements de charges sociales ainsi calculés génèrent un surplus d'Impôt Société de 6,7M€ et une participation des salariés de 2,3M€, soit une charge globale complémentaire de 9M€. Cette évolution législative a par ailleurs un effet favorable sur la trésorerie, les allègements de charges étant immédiatement imputés sur les cotisations sociales.

2. La norme IFRS16 a été appliquée pour la première fois au cours du premier semestre 2019.

L'impact de cette norme sur les principaux agrégats des états financiers au 30 juin 2019 est le suivant :

Droits d'utilisation relatifs aux contrats de location	+ 42,3M€
dont non immobilisé au 1 <sup>er</sup> janvier 2019	36,7M€

Dettes de location à long et moyen terme	+ 30,8M€
Dettes de location à court terme	+ 11,4M€

Au niveau de l'état du résultat net consolidé :

Ebitda	+ 7,5M€
Résultat opérationnel courant	+ 0,5M€
Résultat financier	- 0,4M€
Résultat net	+ 0,1M€

3. La filiale de droit australien SYNACO GLOBAL RECRUITMENT a acquis la société ENTIRE RECRUITMENT, le 14 janvier 2019.

L'entreprise a développé son activité dans l'Est du pays, et principalement dans les régions de Brisbane (Queensland) et de Sydney (Nouvelle-Galles du Sud) réalisant un chiffre d'affaires de l'ordre de 38 millions de dollars australiens en 2018 (24M€). Elle intervient notamment dans les secteurs des mines, de la logistique et de la construction. Le regroupement des deux réseaux permet à SYNERGIE d'opérer sur l'ensemble du territoire australien, avec une faculté accrue de répondre aux grands donneurs d'ordre nationaux.

Il n'y a pas eu d'autres variations de périmètre de consolidation au cours du semestre.

### 3. COMPTES CONSOLIDÉS SEMESTRIELS RÉSUMÉS

Les comptes sont présentés en normes IFRS.

L'ensemble des documents composant les comptes semestriels est présenté en milliers d'euros.

#### 3.1 Chiffre d'affaires

SYNERGIE confirme un bon début d'année 2019, avec un chiffre d'affaires semestriel consolidé du Groupe de 1 295,6M€, en hausse de 4,6% par rapport à 2018 (+2,2% à périmètre et devises constants).

Le chiffre d'affaires se ventile comme suit :

En milliers d'euros	30 juin 2019	30 juin 2018	Variation
France	630.812	588.978	7,1%
Belgique	133.204	137.601	-3,2%
Autres Europe Nord et Est	163.156	168.770	-3,3%
Italie	217.522	203.954	6,7%
Espagne, Portugal	111.782	110.436	1,2%
Canada, Australie	39.152	29.024	34,9%
<b>Total</b>	<b>1.295.628</b>	<b>1.238.762</b>	<b>4,6%</b>

L'évolution par trimestre est la suivante :

En milliers d'euros	30 juin 2019	30 juin 2018	Variation
Chiffre d'affaires du 1er trimestre	621.239	589.574	5,4%
Chiffre d'affaires du 2ème trimestre	674.389	649.188	3,9%
<b>TOTAL</b>	<b>1.295.628</b>	<b>1.238.762</b>	<b>4,6%</b>

#### France

En France, il s'établit à 630,8M€ : +7,1% dont 4,1% à périmètre constant, avec une très bonne performance du travail temporaire (+4,2% dans un marché en retrait de 0,3% à fin juillet selon Prism'Emploi) et un développement significatif de DCS EASYWARE, Entreprise de Services Numériques intégrée en juin 2018, avec un chiffre d'affaires de 21,7M€ sur le semestre (+10,8%).

#### International

Dans un contexte économique plus tendu, les filiales à l'international ont en général réussi à surperformer leur marché. L'activité à l'International progressé en effet de 2,3% (+0,5% à périmètre et devises constants) et atteint 664,8M€ (51,3% du consolidé). Les performances sont cependant contrastées selon les zones géographiques.

## Europe du Sud

La progression de cette zone s'élève à 4,7% avec une croissance marquée de l'Italie (+6,7%) et de l'Espagne (4,5%).

## Benelux

Le Benelux affiche un chiffre d'affaires de 158,1M€ (dont 133,2M€ en Belgique), contre 163,1M€ en 2018 (dont 137,6M€ en Belgique) soit -3,1% sur le semestre.

## Europe du Nord et de l'Est

L'activité de la Grande Bretagne est en hausse de 6,9% à devise et périmètre constants pour atteindre 59,5M€, dans un contexte toujours tendu, les incertitudes liées au Brexit affectant notamment le placement de permanents

Les changements législatifs opérés en Allemagne en 2018 (dernière étape de la mise en œuvre de l'*equal pay*, limitation des durées des contrats de travail) ont considérablement affecté le paysage de l'intérim et le comportement des clients qui ont eu une tendance marquée à internaliser les collaborateurs précédemment détachés par les sociétés de travail temporaire ; ces effets se sont accentués en 2019, SYNERGIE PERSONNEL DEUTSCHLAND étant sensiblement affectée, avec un chiffre d'affaires en retrait de 12,1%, à 26,8M€.

Ce phénomène d'internalisation a également été observé en Autriche (chiffre d'affaires de 39,7M€ soit -6,7%), un effet de base contribuant également à cette évolution (hausse de 35% au cours du premier semestre 2018).

L'activité des autres pays de cette zone (Suisse et pays de l'Est) est moins significative.

## International hors Europe

Les activités sont regroupées autour de deux pôles :

- L'Australie dont le chiffre d'affaires à devise et périmètre constant a progressé de 18,9%, l'impact de la société ENTIRE RECRUITMENT acquise en janvier 2019 étant de 9,3M€ ;
- Le Canada avec une activité de 13,1M€ contre 14,6M€ en 2018.

SYNERGIE a en outre obtenu l'agrément des autorités chinoises en vue de l'ouverture d'un bureau à Qingdao dans la province de Shandong en Chine, lui permettant d'accompagner de grands clients européens déjà présents sur le territoire.

### 3.2 Résultat opérationnel courant (avant amortissements et dépréciations des incorporels)

En milliers d'euros	30 juin 2019	30 juin 2018
France	34.068	35.473
Belgique	7.660	7.576
Autres Europe Nord et Est	1.706	3.161
Italie	9.438	9.601
Espagne, Portugal	1.318	1.876
Canada, Australie	359	6
<b>Total</b>	<b>54.548</b>	<b>57.693</b>

Au cours du premier semestre 2019, SYNERGIE a affiché un résultat opérationnel courant de 54,5M€ contre 57,7M€ en 2018.

En France, il atteint 34,1M€ contre 35,5M€ en 2018, les éléments suivants contribuant principalement à cette évolution :

- L'impact de la provision pour participation des salariés de 2,3M€, générée par l'arrêt du CICE, et sa transformation en allègements de charges ;
- Des investissements élevés en 2018 et qui se sont poursuivis dans une moindre mesure en 2019 notamment dans le recrutement de consultants experts, la digitalisation et les outils IT, les actions intensives au niveau de la formation des intérimaires et des permanents et le positionnement de SYNERGIE désormais leader sur de nombreux secteurs porteurs, nous confortant dans notre stratégie active de développement ;
- L'intégration de la société DCS EASYWARE, acquise en juin 2018, qui a réalisé un excellent semestre en dégageant un résultat opérationnel courant de 2,1M€.

A l'International, le résultat opérationnel atteint 20,5M€ contre 22,2M€ en 2018. Il a été affecté par les performances moindres des pays où l'environnement économique est plus tendu (Allemagne, Grande-Bretagne) et où des ajustements de structure ont été opérés au cours du premier semestre.

Les amortissements (3,3M€ hors impact IFRS16 de 7,2M€) traduisent la poursuite de la politique d'investissements, axée sur la digitalisation.

Les provisions pour indemnités retraite en France ont augmenté de 0,6M€.

La sinistralité client s'est maintenue avec une maîtrise de crédit client sur l'ensemble des zones, les dépréciations de créances se limitant à 0,16% du chiffre d'affaires.



### 3.3 Résultat opérationnel

Les amortissements et dépréciations des incorporels liés aux acquisitions, ainsi que les autres charges et produits opérationnels permettent d'expliquer le passage au résultat opérationnel, lequel s'élève à 51,6M€ contre 53,1M€ en 2018.

Les amortissements se sont élevés à 2,2M€. Ils comprennent désormais ceux relatifs à DCS EASYWARE (0,7M€ sur le semestre) intégrée en juin 2018.

Les autres charges et produits non courants sont peu significatifs et de même niveau qu'en 2018.

### 3.4 Résultat financier

L'augmentation du coût de l'endettement financier net est essentiellement dû aux effets de l'application de la norme IFRS16 (+ 0,4M€).

Hormis cet impact, cette charge reste très modérée (0,5M€ soit 0,04% du chiffre d'affaires) compte tenu d'une dette financière brute en faible augmentation par rapport au premier semestre 2018.

La parité des devises, dont la parité euro / livre sterling, n'a pas d'impact significatif au 30 juin 2019.

### 3.5 Résultat net

Le résultat net consolidé de la période atteint 27,2M€ (contre 36,6M€ au 30 juin 2018).

Cette variation découle des éléments développés précédemment et de la charge d'impôt nettement supérieure à celle de 2018 en France (impact de la transformation du CICE : 6,7M€ sur le résultat consolidé).

La charge d'impôt intègre en France la CVAE qui s'est élevée à 8,5 M€ sur les six premiers mois de l'exercice (contre 7,8M€ au 30 juin 2018).

## 4. STRUCTURE FINANCIÈRE

En milliers d'euros	30 juin 2019	31 déc 2018	30 juin 2018
<b>Capitaux propres</b>	<b>508.147</b>	<b>501.765</b>	<b>450.862</b>
Tresorerie nette des concours bancaires	71.262	45.179	37.024
Endettement financier hors IFRS 16	(41.121)	(44.231)	(64.444)
Dettes de location	(42.248)	-	-
<b>Trésorerie nette de tout endettement</b>	<b>(12.108)</b>	<b>948</b>	<b>3.538</b>
<b>Trésorerie y compris CICE mobilisable</b>	<b>102.531</b>	<b>125.583</b>	<b>86.328</b>
Capacité d'autofinancement	31.939	60.231	25.601
Variation du besoin en fonds de roulement	30.011	(15.479)	(18.767)
Coût de l'endettement financier net/chiffre d'affaires	0,07%	0,05%	0,03%

La performance réalisée par SYNERGIE a permis de renforcer sa structure financière, les éléments suivants étant mis en évidence :

- Les capitaux propres consolidés s'élèvent à 508,1M€ (dont part du Groupe 490,3M€) ; le résultat net de 27,2M€ et la distribution de dividendes (21,4M€) expliquent la variation par rapport à leur solde à la clôture de l'exercice précédent (501,8M€) ;
- La trésorerie nette des concours bancaires est largement positive à 71,3M€, ayant bénéficié notamment de l'effet positif sur le cash de la transformation du CICE en minoration de charges sociales ;
- La trésorerie nette de tout endettement s'établit à 102,5M€ en intégrant les créances de CICE mobilisables à court terme et dont la cession aurait un effet bénéfique très significatif sur la trésorerie et compte tenu des dettes de location générées par la norme IFRS 16 (42,2M€).

Cette situation financière solide offre ainsi au Groupe les moyens nécessaires à la poursuite de son développement et à la réalisation de nouvelles acquisitions, en particulier à l'International.

Au 30 juin 2019, SYNERGIE SE détenait 374 943 de ses propres actions, dont 22 480 dans le cadre du contrat de liquidité et 352 463 au titre du programme de rachat d'actions approuvé par l'Assemblée Générale du 13 juin 2019.

## 5. PRINCIPAUX RISQUES ET INCERTITUDES POUR LES SIX MOIS RESTANTS

L'appréciation des risques et incertitudes auxquels SYNERGIE est exposée, a été décrite dans le rapport annuel 2018 et demeure inchangée.

Nous rappellerons ci-après les principaux risques identifiés.

### 5.1 Risques financiers

#### 5.1.1 Risque de change

L'activité réalisée hors zone euro représente 8,5% du chiffre d'affaires consolidé au 30 juin 2019 (contre 7,9% au 30 juin 2018).

Notre développement en Grande-Bretagne par acquisitions successives depuis décembre 2005, financées en partie par apports en compte courant, et l'évolution de la monnaie britannique a conduit le Groupe à être plus sensible aux effets des variations de cours des devises.

Le Brexit a affecté la parité euro / livre sterling et entraîné une charge financière traduisant l'impact d'une variation de provision, laquelle sera actualisée dans les comptes annuels 2019 en fonction du taux de change au 31 décembre.

Depuis 2008, les financements des acquisitions de filiales, hors zone euro, ont été assurés en majorité localement.

#### 5.1.2 Risque de taux

L'intégralité des emprunts en cours de remboursement au 30 juin 2019 a été souscrite à taux fixe, dont les plus significatifs ont été contractualisés depuis 2017.

Le taux moyen des intérêts relatifs aux emprunts du Groupe est désormais de 1,55%.

### 5.2 Risque conjoncturel

La décision de quitter l'Union Européenne (« Brexit ») prise par voie référendaire au Royaume-Uni le 23 juin 2016 peut avoir une incidence défavorable sur l'économie, les marchés financiers et les marchés de change internationaux. Des incertitudes d'ordre juridique sont apparues relatives notamment aux flux de personnel européens en Grande-Bretagne.

La filiale britannique contribue toutefois pour seulement 4,6% au chiffre d'affaires consolidé du Groupe SYNERGIE en 2019 (4,5% en 2018).

Les risques de nature financière ont été exposés précédemment et ceux de nature économique le sont dans la note n°3.1 de l'Annexe aux comptes consolidés (incidence des variations de taux d'actualisation, de croissance et d'*Ebit* sur les flux futurs).

### 5.3 Environnement législatif

La Directive Européenne relative au Travail Temporaire a été adoptée définitivement en octobre 2008 par le Parlement Européen, avec un délai de transposition dans les états membres arrêté au 5 décembre 2011. Ce texte vise à assurer un niveau minimum de protection effective aux travailleurs temporaires en respectant le principe de l'égalité de traitement.

Il conduit également à mieux valoriser notre activité dans certains Etats, ce qui est globalement favorable au Groupe SYNERGIE.

Le délai de transposition arrêté au 5 décembre 2011 avait été prorogé dans certains états, et notamment en Allemagne où la mise en application du principe de l'*equal pay* n'est intervenue qu'en 2018.

En France, le Crédit Impôt Compétitivité et Emploi basé sur un pourcentage des salaires ne dépassant pas 2,5 fois le minimum légal, a été transformé en allègements de charges sociales, calculés selon les mêmes modalités, mais générant un surplus d'Impôt Société et de Participation des salariés.

Nous n'avons pas connaissance d'autres évolutions législatives ayant un impact significatif sur les comptes en 2019.

### 5.4 Risque client

Le Groupe SYNERGIE conserve son indépendance vis-à-vis de ses clients ; seuls deux d'entre eux contribuent au chiffre d'affaires consolidé pour plus de 1%.

L'activité généraliste, le « mix » PME PMI / Grands Comptes (58% / 42%) et la répartition du chiffre d'affaires inter-secteurs sont également des éléments favorables à l'évolution du Groupe.

## 6. PRINCIPALES TRANSACTIONS ENTRE PARTIES LIÉES

Aucune transaction entre parties liées n'a influé significativement sur la situation financière ou le compte de résultat consolidé de SYNERGIE.

## 7. EVOLUTION PRÉVISIBLE AU COURS DE L'EXERCICE

Le Groupe SYNERGIE devrait poursuivre une croissance, lui permettant d'améliorer sa rentabilité comparativement au premier semestre compte tenu de l'effet de saisonnalité sur le chiffre d'affaires et des ajustements de charges opérés sur les marchés où la situation est plus tendue (Allemagne, Grande-Bretagne).

## 8. EVÈNEMENTS POSTÉRIEURS À LA CLÔTURE DU SEMESTRE

Aucun évènement important postérieur à la clôture et susceptible de remettre en cause les comptes du premier semestre 2019 n'est survenu.

## 9. CALENDRIER DES PUBLICATIONS FINANCIÈRES 2019

L'information financière au 30 septembre 2019 sera communiquée le 23 octobre 2019 (après Bourse).

# COMPTES CONSOLIDÉS

DU GROUPE SYNERGIE

État de situation financière consolidée	15
État du résultat global consolidé	16
Tableau des flux de trésorerie consolidés	18
Tableau de variation des capitaux propres consolidés	19
Annexe aux comptes consolidés	20

# COMPTES CONSOLIDÉS SEMESTRIELS

## RÉSUMÉS AU 30 JUIN 2019

### 1. ÉTAT DE SITUATION FINANCIÈRE CONSOLIDÉE

<b>Actif</b>	<b>Notes N°</b>	<b>30/06/2019</b>	<b>31/12/2018</b>
En milliers d'euros			
Écart d'acquisition	4.1	107.852	102.429
Autres immobilisations incorporelles	4.1	43.174	44.993
Immobilisations corporelles	4.2	65.695	63.086
Droits d'utilisation relatifs aux contrats de location	4.2	42.258	-
Actifs financiers non courants	4.3	89.850	105.239
Impôts différés actifs	6.2	3.405	3.337
<b>Actifs non courants</b>		<b>352.233</b>	<b>319.084</b>
Créances clients	4.4	601.460	558.529
Autres créances	4.5	89.633	76.044
Trésorerie et équivalents de trésorerie	4.6	107.424	85.322
<b>Actifs courants</b>		<b>798.517</b>	<b>719.895</b>
<b>Total de l'Actif</b>		<b>1.150.751</b>	<b>1.038.980</b>

<b>Passif</b>	<b>Notes N°</b>	<b>30/06/2019</b>	<b>31/12/2018</b>
En milliers d'euros			
Capital social	4.7	121.810	121.810
Réserves et report à nouveau		342.644	282.315
Résultat consolidé		25.820	79.292
Participations ne donnant pas le contrôle		17.873	18.348
<b>Capitaux propres</b>	4.7	<b>508.147</b>	<b>501.765</b>
Provisions et dettes pour avantages du personnel	4.9	5.970	5.238
Dettes financières non courantes	4.8	32.919	34.054
Dettes de location à long et moyen terme	4.8	30.831	-
Impôts différés passifs	6.2	12.410	14.323
<b>Passifs non courants</b>		<b>82.130</b>	<b>53.615</b>
Provisions		1.651	1.751
Dettes financières courantes	4.8	8.201	10.177
Dettes de location à court terme	4.8	11.417	-
Concours bancaires	4.8	36.163	40.143
Dettes fournisseurs	4.10	21.615	20.163
Dettes fiscales et sociales	4.11	450.036	389.553
Autres passifs courants	4.11	31.391	21.813
<b>Passifs courants</b>		<b>560.473</b>	<b>483.600</b>
<b>Total du Passif</b>		<b>1.150.751</b>	<b>1.038.980</b>

## 2. ÉTAT DU RÉSULTAT GLOBAL CONSOLIDÉ

### 2.1 Compte de résultat consolidé

En milliers d'euros	Notes N°	30/06/2019	30/06/2018
<b>Chiffre d'affaires</b>	<b>5.1</b>	<b>1.295.628</b>	<b>1.238.762</b>
Autres produits de l'activité		2.049	3.185
Achats consommés		(43)	(45)
Charges de personnel	5.3	(1.168.266)	(1.114.065)
Charges externes		(37.968)	(37.103)
Impôts et taxes		(24.783)	(26.375)
Dotations aux amortissements		(10.291)	(3.827)
Dotations aux provisions		(1.677)	(2.751)
Autres charges		(102)	(88)
<b>Résultat opérationnel courant avant dotations aux amortissements et dépréciations des incorporels</b>	<b>5.2</b>	<b>54.548</b>	<b>57.693</b>
Dotations aux amortissements des incorporels, liées aux acquisitions		(2.402)	(2.568)
Dépréciations des incorporels liées aux acquisitions		-	(1.500)
<b>Résultat opérationnel courant</b>		<b>52.146</b>	<b>53.625</b>
Autres produits et charges opérationnels		(566)	(523)
<b>Résultat opérationnel</b>		<b>51.580</b>	<b>53.102</b>
Produits de trésorerie et équivalents de trésorerie		491	514
Coût de l'endettement financier brut		(1.407)	(904)
<b>Coût de l'endettement financier net</b>	<b>5.4</b>	<b>(916)</b>	<b>(389)</b>
Autres produits et charges financiers	5.4	(67)	(175)
<b>Résultat net avant impôt</b>		<b>50.597</b>	<b>52.538</b>
Charge d'impôt	6.1	(23.417)	(15.956)
<b>Résultat net</b>		<b>27.180</b>	<b>36.582</b>
<b>Résultat net (part du groupe)</b>		<b>25.820</b>	<b>35.505</b>
<b>Résultat attribuable aux intérêts minoritaires</b>		<b>1.360</b>	<b>1.077</b>
<b>Résultat par action (en euro) (*)</b>		<b>1,06</b>	<b>1,50</b>
<b>Résultat dilué par action (en euro) (*)</b>		<b>1,06</b>	<b>1,50</b>

(\*) Résultat par Groupe rapporté à 24 362 000 actions.



## 2.2 État du résultat net et des gains et pertes comptabilisés directement en capitaux propres

En milliers d'euros	30/06/2019	30/06/2018
<b>Résultat net</b>	<b>27.180</b>	<b>36.582</b>
Écarts de change sur la conversion des comptes	251	(109)
Résultat sur cession d'actions propres	132	41
<b>Sous total gains et pertes recyclables</b>	<b>383</b>	<b>(68)</b>
Écarts actuariels nets d'impôt	(263)	(274)
<b>Sous-total gains et pertes non recyclables</b>	<b>(263)</b>	<b>(274)</b>
<b>Total des gains et pertes comptabilisés directement en capitaux propres</b>	<b>120</b>	<b>(342)</b>
<b>Résultat global net</b>	<b>27.300</b>	<b>36.240</b>
Résultat net (part du groupe)	26.069	35.164
Résultat attribuable aux intérêts minoritaires	1.230	1.076

### 3. TABLEAU DES FLUX DE TRÉSORERIE CONSOLIDÉS

En milliers d'euros	Notes N°	30/06/2019	31/12/2018	30/06/2018
Résultat net consolidé		<b>27.180</b>	82.482	36.582
Élimination des charges et produits sans incidence sur la trésorerie ou non liés à l'activité		157	585	(601)
Amortissements et provisions		5.806	14.030	6.449
Coût de l'endettement financier net		542	1.048	389
Fiscalité latente		(317)	(1829)	1 127
Autres charges et produits non générateurs de flux à court terme <sup>(1)</sup>		(1.429)	(36.085)	(18.345)
<b>Capacité d'autofinancement</b>		<b>31.939</b>	<b>60.231</b>	<b>25.601</b>
Variation du besoin en fonds de roulement	7	30.011	(15.479)	(18.767)
<b>Flux de trésorerie net généré par l'activité</b>		<b>61.950</b>	<b>44.752</b>	<b>6.834</b>
Acquisitions d'immobilisations		(12.180)	(15.573)	(8.369)
Cessions d'immobilisations		16	2.667	474
Cession d'actif financier non courant			28.011	28.011
Incidence des variations de périmètre (et complément de prix) <sup>(2)</sup>		(4.511)	(47.868)	(46.093)
<b>Flux de trésorerie lié aux opérations d'investissement</b>		<b>(16.675)</b>	<b>(32.763)</b>	<b>(25.977)</b>
Dividendes versés aux actionnaires de la société mère	4.7	(19.188)	(19.200)	(19.200)
Dividendes versés aux minoritaires de sociétés intégrées		(2.208)	(1.404)	(1.404)
Rachat d'actions propres		108	(666)	(289)
Émissions d'emprunts	4.8	6.500	10.501	30.000
Remboursements d'emprunts	4.8	(3.863)	(5.024)	(2.581)
Coût de l'endettement financier net	5.4	(542)	(1.048)	(389)
<b>Flux de trésorerie lié aux opérations de financement</b>		<b>(19.193)</b>	<b>(16.841)</b>	<b>6.136</b>
<b>Variation de la trésorerie nette</b>		<b>26.083</b>	<b>(4.852)</b>	<b>(13.007)</b>
Trésorerie à l'ouverture	4.8	45.179	50.031	50.031
Trésorerie à la clôture	4.8	71.262	45.179	37.024

<sup>(1)</sup> Produit CICE de l'année non générateur de flux

<sup>(2)</sup> composée de :

Prix décaissé à l'acquisition	(4.500)	(48.600)	(48.600)
Trésorerie acquise		732	2.507
<b>Incidence de la variation de périmètre</b>	<b>(4.500)</b>	<b>(47.868)</b>	<b>(46.093)</b>

## 4. TABLEAU DE VARIATION DES CAPITAUX PROPRES CONSOLIDÉS

En milliers d'euros	Capital	Réserves liées au capital	Titres auto-détenus	Réserves consolidées	Gains et pertes comptabilisés directement en capitaux propres	Total part Groupe	Intérêts minoritaires	Total
<b>Situation au 01/01/2018</b>	<b>121.810</b>	<b>12.181</b>	<b>(3.653)</b>	<b>294.010</b>	<b>1.438</b>	<b>425.786</b>	<b>9.925</b>	<b>435.712</b>
Affectation du résultat n-1	-	-	-	-	-	-	-	-
Retraitement IFRS 9	-	-	-	(1.583)	-	(1.583)	(71)	(1.654)
Dividendes	-	-	-	(19.200)	-	(19.200)	(1.404)	(20.605)
Opérations sur titres auto-détenus	-	-	(330)	-	(336)	(666)	-	(666)
Résultat net global de l'exercice	-	-	-	79.292	-	79.292	3.190	82.482
Écarts de conversion	-	-	-	-	(157)	(157)	(2)	(159)
Autres variations (*)	-	-	-	97	(152)	(55)	6.710	6.656
<b>Situation au 31/12/2018</b>	<b>121.810</b>	<b>12.181</b>	<b>(3.983)</b>	<b>352.616</b>	<b>792</b>	<b>483.417</b>	<b>18.348</b>	<b>501.765</b>
<b>Situation au 01/01/2019</b>	<b>121.810</b>	<b>12.181</b>	<b>(3.983)</b>	<b>352.616</b>	<b>792</b>	<b>483.417</b>	<b>18.348</b>	<b>501.765</b>
Affectation du résultat n-1	-	-	-	-	-	-	-	-
Dividendes	-	-	-	(19.188)	-	(19.188)	(2.208)	(21.396)
Opérations sur titres auto-détenus	-	-	(23)	-	132	108	-	108
Résultat net global de l'exercice	-	-	-	25.820	-	25.820	1.360	27.180
Écarts de conversion	-	-	-	-	252	252	(1)	251
Autres variations	-	-	-	(1)	(134)	(135)	374	239
<b>Situation au 30/06/2019</b>	<b>121.810</b>	<b>12.181</b>	<b>(4.006)</b>	<b>359.246</b>	<b>1.042</b>	<b>490.274</b>	<b>17.874</b>	<b>508.148</b>

## 5. ANNEXE AUX ÉTATS FINANCIERS SEMESTRIELS RESUMÉS

### Note 1 Principes et méthodes comptables

#### 1.1 Contexte général

---

Les comptes semestriels consolidés au 30 juin 2019 ont été arrêtés par le Directoire par une délibération en date du 12 septembre 2019.

Il s'agit d'états financiers intermédiaires consolidés résumés qui, en conséquence, n'incluent pas toutes les notes requises dans les comptes annuels, mais une sélection de notes explicatives. Ils se lisent en complément des états financiers consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2018, tels qu'ils figurent dans le rapport annuel.

Ils ont été arrêtés en conformité avec la norme IAS 34 (information financière intermédiaire) et avec les règles et les principes d'évaluation prescrits par le référentiel IFRS tel qu'adopté par l'Union Européenne.

En France, les allègements de charges sociales se substituant au CICE ont été comptabilisés en déduction des charges de personnel ; la participation des salariés générée par ces allègements, également comptabilisée dans ce poste impacte donc le résultat opérationnel.

#### 1.2 Principes et méthodes comptables applicables aux comptes semestriels consolidés résumés

---

Les principes et méthodes retenus sont ceux décrits dans l'Annexe aux comptes annuels consolidés 2018, à l'exception des nouvelles normes et interprétations dont l'application est obligatoire pour les exercices ouverts au 1<sup>er</sup> janvier 2019.

#### Nouvelles normes IFRS et interprétations IFRIC publiées

##### IFRS 16 « contrats de location »

Le 13 janvier 2016, l'IASB a publié sa nouvelle norme sur les contrats de location IFRS 16. Cette norme adoptée par l'Union Européenne est d'application obligatoire à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2019. Elle impose au preneur de retraiter à son bilan l'ensemble des contrats de location dans lesquels il est partie, sauf de rares exceptions. Compte tenu du nombre très important des contrats de location souscrits en tant que preneur par le Groupe, cette norme a une incidence significative sur la structure du bilan consolidé et, dans une faible mesure, sur celle de l'état du résultat global consolidé.

Le Groupe a choisi la méthode simplifiée à date, avec une absence d'impact sur les capitaux propres d'ouverture. Il a opté pour l'exclusion des contrats de locations à durée indéterminée dont le préavis est inférieur à un an, dans l'attente de la réponse de l'IFRS IC à la question posée par l'ESMA.

Les principaux impacts sur les comptes consolidés sont les suivants au 30 juin 2019 :

En milliers d'euros	Notes N°	30/06/2019 hors IFRS 16	IFRS 16	30/06/2019
<b>Chiffre d'affaires</b>	<b>5.1</b>	<b>1.295.628</b>	-	<b>1.295.628</b>
Autres produits de l'activité		2.049	-	2.049
Achats consommés		(43)	-	(43)
Charges de personnel	5.3	(1.168.266)	-	(1.168.266)
Charges externes		(45.426)	7.459	(37.968)
Impôts et taxes		(24.783)	-	(24.783)
Dotations aux amortissements		(3.138)	(7.153)	(10.291)
Dotations aux provisions		(1.677)	-	(1.677)
Autres charges		(338)	236	(102)
<b>Résultat opérationnel courant avant dotations aux amortissements et dépréciations des incorporels</b>	<b>5.2</b>	<b>54.006</b>	<b>541</b>	<b>54.548</b>
Dotations aux amortissements des incorporels, liées aux acquisitions		(2.402)	-	(2.402)
Dépréciations des incorporels liées aux acquisitions		-	-	-
<b>Résultat opérationnel courant</b>		<b>51.605</b>	<b>541</b>	<b>52.146</b>
Autres produits et charges opérationnels		(566)	-	(566)
<b>Résultat opérationnel</b>		<b>51.039</b>	<b>541</b>	<b>51.580</b>
Produits de trésorerie et équivalents de trésorerie		491	-	491
Coût de l'endettement financier brut		(1.407)	-	(1.407)
<b>Coût de l'endettement financier net</b>	<b>5.4</b>	<b>(916)</b>	<b>-</b>	<b>(916)</b>
Autres produits et charges financiers	5.4	307	(374)	(67)
<b>Résultat net avant impôt</b>		<b>50.429</b>	<b>167</b>	<b>50.597</b>
Charge d'impôt	6.1	(23.417)	-	(23.417)
<b>Résultat net</b>		<b>26.097</b>	<b>167</b>	<b>27.180</b>

Impact sur les principaux indicateurs du compte de résultat :

Ebitda	+ 7,5M€
Résultat opérationnel courant	+ 0,5M€
Résultat financier	- 0,4M€
Résultat net	+ 0,1M€

### IFRIC23 « incertitude relative aux traitements fiscaux »

L'interprétation IFRIC23 « incertitude relative aux traitements fiscaux » est obligatoirement applicable depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2019 et vient préciser l'identification, l'évaluation et la comptabilisation des positions fiscales incertaines relatives aux impôts sur les sociétés.

Cette interprétation n'a eu aucun impact sur l'évaluation des passifs d'impôt sur les sociétés ni sur leur présentation dans les états financiers consolidés du groupe.

### Informations sur les intérêts détenus dans d'autres entités en application des IFRS 10, 11 et 12

Toutes les entités incluses dans le périmètre de consolidation sont contrôlées par SYNERGIE SE eu égard au pourcentage des droits de vote détenus par la société mère qui n'est jamais inférieur à 66%.

En l'absence de tout accord ou contrat, ou disposition de droit local limitant l'exercice du contrôle, toutes ces sociétés ont été considérées comme contrôlées au sens d'IFRS 10 et ont été consolidées par intégration globale.

Le Groupe n'est partie à aucun accord conjoint susceptible d'être traité selon les dispositions de la norme IFRS 11. SYNERGIE n'est partie prenante dans aucune entité structurée et ne répond pas aux critères définissant les sociétés d'investissement au regard des dispositions normatives.

Les intérêts ne conférant pas le contrôle (participations ne donnant pas le contrôle) ne représentent un pourcentage significatif dans aucune filiale à l'exception de DCS EASYWARE (34%).

### 1.3 Recours à des estimations

---

L'établissement des états financiers conformément au cadre conceptuel des normes IFRS, nécessite d'effectuer des estimations et de formuler des hypothèses qui affectent les montants figurant dans ces états financiers.

Cela concerne principalement l'évaluation de la valeur recouvrable des actifs incorporels et la détermination des provisions pour risques et charges. Ces hypothèses et estimations peuvent s'avérer, dans le futur, différentes de la réalité.

Par ailleurs, l'IFRS16 est en cours de mise en place et l'estimation des durées restantes et des taux d'actualisation des contrats de location retraités pourrait conduire à des écarts avec les estimations provisoires retenues au 30 juin 2019.

Enfin le contrat d'acquisition d'une entreprise australienne signé en janvier 2019 comprend un *earn out* basé sur l'atteinte des performances en terme d'*Ebitda* à un horizon de trois ans. L'estimation de cet *earn out* a été retenue dans les comptes au 30 juin 2019.

## Note 2 Évolution du périmètre de consolidation

### Acquisition de l'entreprise australienne ENTIRE RECRUITMENT

SYNERGIE a acquis 100% des titres de la société de droit australien ENTIRE RECRUITMENT SYNACO le 14 janvier 2019, cette société ayant acquis le fonds de commerce d'ENTIRE RECRUITMENT à la même date.

L'impact de cette acquisition sur le compte de résultat consolidé au 30 juin 2019 est de 9,3M€ sur le chiffre d'affaires et de 0,2M€ sur le résultat net.

Une sortie de trésorerie de 4,5M€ correspondant au paiement initial lié à cette acquisition a été constatée au cours du semestre. Un complément de prix payable à trois ans est intégré dans le goodwill au 30 juin 2019.

### Note 3 Renseignements concernant les sociétés consolidées

Les renseignements concernant les sociétés consolidées sont communiqués dans le tableau ci-dessous, étant précisé que le GIE ISGSY, entièrement contrôlé par les sociétés du Groupe, accueille les services administratifs d'intérêt général.

SOCIÉTÉS CONSOLIDÉES	SIÈGE SOCIAL	N° SIREN (1)	% DE CONTRÔLE REVENANT A SYNERGIE		% D'INTERÊT REVENANT A SYNERGIE		METHODE DE CONSOLIDATION (2)	
			juin-19	dec-18	juin-19	dec-18	juin-19	dec-18
<b>SOCIÉTÉ MÈRE</b>								
SYNERGIE S.E.	Paris 75016	329 925 010						
<b>FILIALES FRANÇAISES DE SYNERGIE SE</b>								
AILE MEDICALE	Paris 75016	303 411 458	100,00	100,00	100,00	100,00	GLOB	GLOB
SYNERGIE CONSULTANTS	Paris 75016	335 276 390	100,00	100,00	100,00	100,00	GLOB	GLOB
DIALOGUE & COMPETENCES	Paris 75016	309 044 543	100,00	100,00	100,00	100,00	GLOB	GLOB
INTERSEARCH France	Paris 75016	343 592 051	100,00	100,00	100,00	100,00	GLOB	GLOB
SYNERGIE INSERTION	Paris 75016	534 041 355	100,00	100,00	100,00	100,00	GLOB	GLOB
SYNERGIE PROPERTY	Paris 75016	493 689 509	100,00	100,00	100,00	100,00	GLOB	GLOB
<b>FILIALE COMMUNE</b>								
I.S.G.S.Y.	Paris 75016	382 988 076	100,00	100,00	100,00	100,00	GLOB	GLOB
<b>FILIALES ÉTRANGÈRES DE SYNERGIE SE</b>								
SYNERGIE ITALIA SPA	Turin ITALIE		85,00	85,00	85,00	85,00	GLOB	GLOB
SYNERGIE BELGIUM	Anvers BELGIQUE		100,00	100,00	100,00	100,00	GLOB	GLOB
SYNERGIE s.r.o	Prague RÉP. TCHÈQUE		98,85	98,85	98,85	98,85	GLOB	GLOB
SYNERGIE TEMPORARY HELP	Prague RÉP. TCHÈQUE		98,00	98,00	98,00	98,00	GLOB	GLOB
SYNERGIE TEMPORARY HELP SLOVAKIA	Bratislava SLOVAQUIE		100,00	100,00	100,00	100,00	GLOB	GLOB
SYNERGIE INTERNATIONAL EMPLOYMENT SOLUTIONS (SIES)	Barcelone ESPAGNE		100,00	100,00	100,00	100,00	GLOB	GLOB
<b>FILIALES DE SIES</b>								
DCS EASYWARE	Lyon 69003 FRANCE	797 080 397	66,00	66,00	66,00	66,00	GLOB	GLOB
SYNERGIE TT	Barcelone ESPAGNE		100,00	100,00	100,00	100,00	GLOB	GLOB
SYNERGIE E.T.T.	Porto PORTUGAL		100,00	100,00	100,00	100,00	GLOB	GLOB
SYNERGIE Travail Temporaire	Esch/Alzette LUXEMBOURG		100,00	100,00	100,00	100,00	GLOB	GLOB
SYNERGIE PARTNERS	Esch/Alzette LUXEMBOURG		100,00	100,00	100,00	100,00	GLOB	GLOB
SYNERGIE HUNT INTERNATIONAL	Montréal CANADA		100,00	100,00	100,00	100,00	GLOB	GLOB
ACORN (SYNERGIE) UK	New port ROYAUME-UNI		94,67	94,67	94,67	94,67	GLOB	GLOB
SYNERGIE PERSONAL DEUTSCHLAND	Karlsruhe ALLEMAGNE		100,00	100,00	100,00	100,00	GLOB	GLOB
SYNERGIE (SUISSE)	Lausanne SUISSE		100,00	100,00	100,00	100,00	GLOB	GLOB
SYNERGIE HUMAN RESOURCES	Schijndel PAYS BAS		100,00	100,00	100,00	100,00	GLOB	GLOB
VÖLKER BETEILIGUNGS	St. Pölten AUTRICHE		100,00	100,00	100,00	100,00	GLOB	GLOB

(1) N°SIREN : numéro d'identification au répertoire national des entreprises

(2) Méthode de consolidation : intégration globale soit GLOB en abrégé ou mise en équivalence soit MEQ en abrégé

SOCIÉTÉS CONSOLIDÉES	SIÈGE SOCIAL	N° SIREN (1)	% DE CONTRÔLE REVENANT A SYNERGIE		% D'INTÉRÊT REVENANT A SYNERGIE		MÉTHODE DE CONSOLIDATION (2)	
			juin-19	dec-18	juin-19	dec-18	juin-19	dec-18
<b>FILIALE DE SYNERGIE PRAGUE</b>								
SYNERGIE SLOVAKIA	Bratislava SLOVAQUIE		78,00	78,00	77,10	77,10	GLOB	GLOB
<b>FILIALE DE SYNERGIE ITALIA SPA</b>								
SYNERGIE HR SOLUTIONS	Turin ITALIE		100,00	100,00	85,00	85,00	GLOB	GLOB
<b>FILIALE DE SYNERGIE TT</b>								
SYNERGIE HUMAN RESOURCE SOLUTIONS	Barcelone ESPAGNE		100,00	100,00	100,00	100,00	GLOB	GLOB
<b>FILIALE DE SYNERGIE HRS</b>								
SYNERGIE OUTSOURCING Espaane	Barcelone ESPAGNE		100,00	100,00	100,00	100,00	GLOB	GLOB
<b>FILIALE DE SYNERGIE E.T.T.</b>								
SYNERGIE OUTSOURCING	Porto PORTUGAL		100,00	100,00	100,00	100,00	GLOB	GLOB
<b>FILIALES D'ACORN (SYNERGIE) UK</b>								
ACORN RECRUITMENT	New port ROYAUME-UNI		100,00	100,00	94,67	94,67	GLOB	GLOB
ACORN RAIL	"		100,00	100,00	94,67	94,67	GLOB	GLOB
ACORN GLOBAL RECRUITMENT	"		75,00	75,00	71,00	71,00	GLOB	GLOB
CONCEPT STAFFING	"		100,00	100,00	94,67	94,67	GLOB	GLOB
<b>FILIALES DE SHR BV</b>								
SYNERGIE LOGISTIEK BV	Schijndel PAYS BAS		100,00	100,00	100,00	100,00	GLOB	GLOB
SYNERGIE INTERNATIONAL RECRUITMENT BV	Schijndel PAYS BAS		100,00	100,00	100,00	100,00	GLOB	GLOB
<b>FILIALE DE SYNERGIE BELGIUM</b>								
SYNERGIE SERVICES	Anvers BELGIQUE		100,00	100,00	100,00	100,00	GLOB	GLOB
<b>FILIALE D'ACORN GLOBAL RECRUITMENT</b>								
SYNACO GLOBAL RECRUITMENT PTY	Adelaide AUSTRALIE		90,00	90,00	63,90	63,90	GLOB	GLOB
<b>FILIALE DE SYNACO GLOBAL RECRUITMENT PTY</b>								
SYNERGIE RESOURCES PTY	Adelaide AUSTRALIE		100,00	100,00	63,90	63,90	GLOB	GLOB
ENTIRE RECRUITMENT SYNACO PTY LTD	Brisbane AUSTRALIE		100,00		63,90		GLOB	
<b>FILIALE DE SYNERGIE PERSONAL DEUTSCHLAND</b>								
CAVALLO SUISSE INVEST AG	Ermatingen SUISSE		100,00	100,00	100,00	100,00	GLOB	GLOB
<b>FILIALE DE SYNERGIE SUISSE</b>								
SYNERGIE INDUSTRIE & SERVICES	Milvignes SUISSE		100,00	100,00	100,00	100,00	GLOB	GLOB
<b>FILIALE DE VÖLKER BETEILIGUNGS</b>								
VÖLKER	St. Pölten AUTRICHE		80,00	80,00	80,00	80,00	GLOB	GLOB
<b>FILIALE DE DCS EASYWARE</b>								
DCS BELGIUM	Bruxelles BELGIQUE		100,00	100,00	66,00	66,00	GLOB	GLOB
DCS IT IBERICA	St Cugat del Valles ESPAGNE		100,00	100,00	66,00	66,00	GLOB	GLOB
DCS IT SUPPORT	Lyon 69003 FRANCE		100,00	100,00	66,00	66,00	GLOB	GLOB
DCS UK	Londres ROYAUME-UNI		100,00	100,00	66,00	66,00	GLOB	GLOB

(1) N°SIREN : numéro d'identification au répertoire national des entreprises

(2) Méthode de consolidation : intégration globale soit GLOB en abrégé ou mise en équivalence soit MEQ en abrégé



## 4.1 Immobilisations incorporelles

Pour les actifs incorporels non amortis et les écarts d'acquisition, un test de dépréciation est effectué au minimum une fois par an et dès lors qu'un indice de perte de valeur est identifié. La valeur d'utilité est déterminée par actualisation des flux de trésorerie futurs qui seront générés par les actifs testés, les taux d'actualisation utilisés s'échelonnant entre 7,23% et 9,35% selon les pays et l'activité.

Ces flux de trésorerie résultent des hypothèses économiques et des conditions d'exploitation prévisionnelles qui donnent lieu à des budgets réestimés proposés par la Direction Opérationnelle de la filiale concernée, revus et validés par la Direction du Groupe.

Des tests de pertes de valeur ont été effectués au 30 juin 2019 et n'ont conduit à aucune dépréciation.

Les conséquences d'une modification des paramètres présentés ci-dessus sur la dépréciation des écarts d'acquisition ont fait l'objet d'une analyse de sensibilité en testant :

- la diminution du taux de croissance de 1% ;
- l'augmentation du taux d'actualisation de 0,5%.

L'augmentation du taux d'actualisation de 0,5%, conjointement à une diminution du taux de croissance à l'infini de 1% conduirait à une dépréciation supplémentaire de 7.241K€ qui se répartit comme suit :

En milliers d'euros	30/06/2019
France	
Europe du Sud	
Europe du Nord et L'Est	7.241
Canada / Australie	
<b>Total</b>	<b>7.241</b>

L'effet de dépréciation consécutif à une baisse de taux d'actualisation et de taux de croissance concerne essentiellement le Royaume Uni et l'Allemagne.

- la diminution du taux d'*Ebit*

Une dépréciation supplémentaire de 1.366K€ serait constituée si le taux d'*Ebit* diminuait de 5% ; elle se répartirait comme suit :

En milliers d'euros	30/06/2019
France	
Europe du Sud	
Europe du Nord et L'Est	1.366
Canada / Australie	
<b>Total</b>	<b>1.366</b>

L'effet de dépréciation consécutif à une baisse de taux d'*Ebit* concerne principalement le Royaume Uni.

#### 4.1.1 Survaleurs

Les variations des écarts d'acquisition figurant au bilan sont les suivantes :

En milliers d'euros	31/12/2018	Augmentations	Diminutions	30/06/2019
Ecarts d'acquisition	97.238	98	977	96.359
Fonds de commerce	5.191	6.302	-	11.493
<b>Survaleurs Nettes</b>	<b>102.429</b>	<b>6.400</b>	<b>977</b>	<b>107.852</b>

L'augmentation des survaleurs concerne essentiellement l'acquisition du fonds de commerce d'ENTIRE RECRUITMENT et comprend l'estimation de l'*earn out* à hauteur de 1,8M€.

L'affectation de ce fonds de commerce telle que requise par la norme IFRS 3 révisée est en cours et sera finalisée dans les 12 mois suivant la date d'acquisition.

La diminution des survaleurs correspond à une révision d'écarts d'acquisition de moins d'un an.

#### 4.1.2 Autres immobilisations incorporelles

Les variations des valeurs brutes s'analysent comme suit :

En milliers d'euros	31/12/2018	Entrées de périmètre	Augmentations (*)	Diminutions	30/06/2019
Logiciels et licences	11.509	-	1 444	17	12.936
Clientèle	59.492	-	87	16	59.564
Marques	13.914	-	64	3	13.975
Droits aux baux	464	-	80	-	544
<b>Total</b>	<b>85.380</b>	<b>-</b>	<b>1.675</b>	<b>36</b>	<b>87.018</b>

(\*) dont écarts de conversion 140K€

Les variations des amortissements s'analysent comme suit :

En milliers d'euros	31/12/2018	Entrées de périmètre	Augmentations (*)	Diminutions	30/06/2019
Logiciels et licences	7.409	-	964	2	8.371
Clientèle	25.096	-	2 260	11	27.345
Marques	1.763	-	241	1	2.004
Droits aux baux	-	-	-	-	-
<b>Total</b>	<b>34.268</b>	<b>-</b>	<b>3.465</b>	<b>14</b>	<b>37.720</b>

(\*) dont écarts de conversion 65K€

Les variations des dépréciations s'analysent comme suit :

En milliers d'euros	31/12/2018	Entrées de périmètre	Augmentations (*)	Diminutions	30/06/2019
Logiciels et licences	-	-	-	-	-
Clientèle	4.496	-	15	5	4.505
Marques	1.623	-	-	2	1.620
Droits aux baux	-	-	-	-	-
<b>Total</b>	<b>6.119</b>		<b>15</b>	<b>7</b>	<b>6.125</b>

(\*) dont écarts de conversion 7K€

Les valeurs nettes s'analysent comme suit :

En milliers d'euros	30/06/2019	31/12/2018
Logiciels et licences	4.565	4.100
Clientèle	27.713	29.901
Marques	10.351	10.528
Droits aux baux	544	464
<b>Total</b>	<b>43.174</b>	<b>44.993</b>

Les clientèles des sociétés acquises font l'objet d'un amortissement linéaire sur la durée d'utilité estimée, les marques étant susceptibles d'être amorties lorsque la durée d'utilité est définie.

Le poste « Marques » est représentatif des marques acquises et exploitées par le Groupe SYNERGIE.

## 4.2 Immobilisations corporelles et droits d'utilisation

Les variations incluent les écarts de conversion et s'analysent comme suit :

### Valeurs brutes

En milliers d'euros	31/12/2018	Entrées de périmètre	Augmentations	Diminutions	30/06/2019
Terrains, constructions, installations techniques	43.209	-	9.488	7	52.690
Agencements, mobilier, matériel de bureau & informatique	54.388	58	3.174	13.667	43.953
<b>Total</b>	<b>97.597</b>	<b>58</b>	<b>12.662</b>	<b>13.674</b>	<b>96.643</b>
dont immobilisations en location financement (*)	15.016	-	-	15.016	

(\*) dont 12 716K€ reclassés en droits d'utilisation relatifs aux contrats de location et 2 300K€ relatifs à un immeuble maintenu dans le poste « Terrains, constructions ».

## Amortissements

En milliers d'euros	31/12/2018	Entrées de périmètre	Augmentations	Diminutions	30/06/2019
Terrains, constructions, installations techniques	2.942	4	501	150	3.297
Agencements, mobilier, matériel de bureau & informatique	31.569	-	1.825	8.044	25.350
<b>Total</b>	<b>34.511</b>	<b>4</b>	<b>2.326</b>	<b>8.194</b>	<b>28.647</b>
dont immobilisations en location financement (*)	7.255	-		7.255	

(\*) dont 7 184K€ reclassés en droits d'utilisation relatifs aux contrats de location et 71K€ relatifs à un immeuble maintenu dans le poste « Terrains, constructions ».

## Valeurs nettes

En milliers d'euros	30/06/2019	31/12/2018
Terrains, constructions, installations techniques	47.097	40.267
Agencements, mobilier, matériel de bureau & informatique	18.598	22.819
<b>Total</b>	<b>65.695</b>	<b>63.086</b>
dont immobilisations en location financement		7.761

## Droits d'utilisation relatifs aux contrats de location

En milliers d'euros	31/12/2018	Reclassements (*)	Variation de la période	30/06/2019
Valeur brute	-	12.716	35.513	48.229
Amortissements	-	7.184	(1.213)	5.971
<b>Valeur nette</b>	<b>-</b>	<b>5.532</b>	<b>36.726</b>	<b>42.258</b>

(\*) immobilisations en location-financement au 01/01/19 conformément à l'IAS17

## 4.3 Actifs financiers non courants

Les variations des actifs financiers non courants s'analysent comme suit :

En milliers d'euros	31/12/2018	Entrées de périmètre	Augmentations	Diminutions	30/06/2019
Titres mis en équivalence	-	-	-	-	-
Autres titres de participation	-	-	-	-	-
Autres titres immobilisés	94	-	1	34	61
Prêts	14	-	199	-	213
Autres actifs financiers	105.131	-	2.563	18.118	89.576
<b>Total</b>	<b>105.239</b>	<b>-</b>	<b>2.762</b>	<b>18.118</b>	<b>89.850</b>

Au 30 juin 2019, les autres actifs financiers comprennent principalement les soldes des créances CICE 2017 et 2018 actualisés soit 86.865K€.

Les dépôts de garantie sur les loyers commerciaux sont également compris.

#### 4.4 Créances clients

Les créances clients et comptes rattachés s'analysent comme suit :

En milliers d'euros	30/06/2019	31/12/2018
Clients	614.318	570.319
Factures à établir	8.223	7.796
Provision pour dépréciation	(21.080)	(19.586)
<b>Total</b>	<b>601.460</b>	<b>558.529</b>

La valeur actuelle des créances clients est égale à leur valeur nette.

#### 4.5 Autres créances

Les autres créances courantes s'analysent comme suit :

En milliers d'euros	30/06/2019	31/12/2018
Personnel et comptes rattachés	1.611	826
Organismes sociaux	33.891	34 067
Impôts sur les bénéfices	34.416	28.347
Autres impôts et taxes	7.656	2.772
Débiteurs divers	6.690	6.134
Charges constatées d'avance	6.451	4.967
<b>Total autres créances valeur brute</b>	<b>90.715</b>	<b>77.114</b>
Provisions pour dépréciation	(1.083)	(1.070)
<b>Total autres créances valeur nette</b>	<b>89.633</b>	<b>76.044</b>

Le poste « Impôts sur le bénéfice » comprend essentiellement le solde de la créance CICE 2016 (27.774K€) dont le remboursement devrait intervenir au cours du premier semestre 2020.

#### 4.6 Trésorerie et équivalents de trésorerie

En milliers d'euros	30/06/2019	31/12/2018
Compte à terme	14.900	13.352
Autres disponibilités	92.525	71.971
<b>Trésorerie inscrite à l'actif (1)</b>	<b>107.424</b>	<b>85.322</b>

(1) La trésorerie nette est présentée dans la note 4.8.3.

Conformément à la norme IAS 7, les dépôts et comptes à terme (14,9M€) ont été classés en trésorerie et équivalents de trésorerie du fait de leur liquidité (possibilité de les céder à tout moment) et de l'absence de risque de perte.

Ils sont évalués à la juste valeur à la clôture de l'exercice.

## 4.7 Capitaux propres

### 4.7.1 Capital social

Le capital social au 30 juin 2019 est composé de 24.362.000 actions au nominal de 5 euros, et s'élève à 121.810.000 euros.

Les actions bénéficient d'un droit de vote double lorsqu'elles sont maintenues au nominatif pendant deux ans au moins.

### 4.7.2 Affectation du résultat 2018

L'Assemblée Générale Mixte du 13 juin 2019 (3<sup>ème</sup> résolution) a approuvé la distribution de dividendes proposée, soit 19.490K€, les actions propres détenues au jour de la mise en paiement ne donnant toutefois pas droit au paiement de celui-ci. Il en a résulté une distribution effective de 19.188K€.

## 4.8 Passifs financiers

### 4.8.1 Emprunts et dettes financières non courants

En milliers d'euros	Total		1 an << 5 ans		> 5 ans	
	30/06/2019	31/12/2018	30/06/2019	31/12/2018	30/06/2019	31/12/2018
Établissements de crédit	31.517	29.515	25.000	25.616	6.516	3.900
Emprunts et dettes financières divers	1.403	7	707	7	696	
Dettes de location financement		4.532		3.724		808
<b>Dettes financières non courantes</b>	<b>32.919</b>	<b>34.054</b>	<b>25.707</b>	<b>29.346</b>	<b>7.212</b>	<b>4.708</b>
Dettes de location à long et moyen terme	30.831					
<b>Total</b>	<b>63.750</b>	<b>34.054</b>				

Les emprunts et dettes financières divers comprennent essentiellement la dette financière relative à un immeuble dont le financement était traité en location financement en 2018

### 4.8.2 Emprunts et dettes financières courants

En milliers d'euros	30/06/2019	31/12/2018
Établissements de crédit	7.944	7.290
Emprunts et dettes financières divers	257	18
Dettes de location financement		2.869
<b>Dettes financières courantes</b>	<b>8.201</b>	<b>10.177</b>
Dettes de location à court terme	11.417	
<b>Total</b>	<b>19.618</b>	<b>10.177</b>

### 4.8.3 Concours bancaires courants et trésorerie nette

En milliers d'euros	30/06/2019	31/12/2018	30/06/2018
Concours bancaires	36.116	40.093	23.721
Intérêts courus	47	50	74
<b>Total</b>	<b>36.163</b>	<b>40.143</b>	<b>23.795</b>
Trésorerie et équivalents de trésorerie	107.424	85 322	60 944
<b>Trésorerie nette</b>	<b>71.262</b>	<b>45.179</b>	<b>37.149</b>

La trésorerie nette de tout endettement s'élève à 185.900K€ en intégrant les créances CICE 2016 à 2018, mobilisables à très court terme.

### 4.8.4 Engagements financiers hors bilan

Il n'y a pas d'engagements financiers significatifs, donnés par le Groupe.

## 4.9 Provisions

### 4.9.1 Provisions et dettes pour avantages du personnel

Les engagements de retraite des salariés permanents relatifs aux régimes de retraite à prestations définies, sont évalués selon la méthode des unités de crédit projetées en application de la norme IAS 19 ; les hypothèses retenues au 30 juin 2019 sont les suivantes :

- Taux d'augmentation des salaires : 1,4%
- Taux de rotation du personnel : déterminé par tranches d'âge
- Taux de charges sociales : 45%
- Table de mortalité : TU-TD2011-2013
- Taux d'actualisation (base iBoxx) : 1%
- Estimation sur la base d'un départ moyen à 65 ans
- Départ à l'initiative du salarié
- Application de la méthode rétrospective.

En milliers d'euros	30/06/2019	31/12/2018	Variation
Indemnités de départ en retraite France	5.255	4.611	645
Indemnités de départ en retraite Allemagne et Autriche	432	423	9
Prime de fin de contrat Italie	211	194	17
<b>Total provisions pour avantage au personnel</b>	<b>5.898</b>	<b>5.228</b>	<b>670</b>
Participation des salariés + 1 an	72	10	62
<b>Total</b>	<b>5.970</b>	<b>5.238</b>	<b>732</b>

### 4.9.2 Provisions pour risques et charges courantes

Il n'y a pas de provision pour risques et charges significative.

## 4.10 Dettes fournisseurs et comptes rattachés

---

Les dettes fournisseurs et comptes rattachés s'analysent comme suit :

En milliers d'euros	30/06/2019	31/12/2018
Fournisseurs	13.459	11.900
Factures à recevoir	8.156	8.263
<b>Total</b>	<b>21.615</b>	<b>20.163</b>

## 4.11 Autres passifs courants

---

Les autres dettes et comptes de régularisation s'analysent comme suit :

En milliers d'euros	30/06/2019	31/12/2018
Dettes fiscales et sociales	450.036	389.553
Dettes sur immobilisations et comptes rattachés	11.104	8.867
Autres dettes, clients créditeurs et avoirs à établir	20.225	12.816
Produits constatés d'avance	62	130
<b>Total</b>	<b>481.426</b>	<b>411.366</b>



## Note 5 Compte de résultat et information sectorielle

### 5.1 Chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires est constitué des facturations liées aux prestations de Gestion des Ressources Humaines et de prestations réalisées par le Groupe de services numériques DCS dont la holding est DCS EASYWARE.

Il inclut au 30 juin 2019 des facturations hors Travail Temporaire (placement de salariés permanents, outsourcing, formation, services numériques...) à hauteur de 39.247K€, soit 3% du chiffre d'affaires consolidé.

Ces activités en cours de développement dans le Groupe restent, cependant en l'état, non significatives et ne constituent pas un secteur d'activité distinct.

### 5.2 Information sectorielle

#### Eléments de compte de résultat

En milliers d'euros	Chiffre d'affaires		Résultat opérationnel courant	
	30/06/2019	30/06/2018	30/06/2019	30/06/2018
France	630.812	588.978	34.068	35.473
Belgique	133.204	137.601	7.660	7.576
Autres Europe Nord et Est	163.156	168.770	1.706	3.161
Italie	217.522	203.954	9.438	9.601
Espagne, Portugal	111.782	110.436	1.318	1.876
Canada, Australie	39.152	29.024	359	6
<b>Total</b>	<b>1.295.628</b>	<b>1.238.762</b>	<b>54.548</b>	<b>57.693</b>

Le résultat opérationnel courant est présenté avant amortissements et dépréciations des incorporels.

En milliers d'euros	Amortissements		Dépréciations	
	30/06/2019	30/06/2018	30/06/2019	30/06/2018
France	5.552	2.095	750	1.002
Belgique	1 380	821	(155)	106
Autres Europe Nord et Est	2.993	2.794	321	565
Italie	1 495	153	369	495
Espagne, Portugal	704	373	479	407
Canada, Australie	569	159	(12)	(1)
<b>Total</b>	<b>12.693</b>	<b>6.395</b>	<b>1.751</b>	<b>2.575</b>

La France est elle-même ventilée en 4 régions :  
Région 1 : Sud-Est  
Région 2 : Sud-Ouest  
Région 3 : Nord-Ouest  
Région 4 : Ile de France, Centre, Est

## Soit pour la France :

En milliers d'euros	Chiffre d'affaires		Résultat opérationnel courant	
	30/06/2019	30/06/2018	30/06/2019	30/06/2018
Sud-Est	118.260	120.258	7.076	4.643
Sud-Ouest	101.716	100.774	6.427	4.103
Nord-Ouest	278.662	259.549	20.974	15.901
Île-de-France, Centre, Est	111.269	108.068	5.437	3.419
Services numériques	21.725	3 493	2.097	342
Divers non affectés (*)	(821)	(3 163)	(7.943)	7.064
<b>Total</b>	<b>630.812</b>	<b>588.978</b>	<b>34.068</b>	<b>35.473</b>

(\*) la variation du résultat opérationnel courant découle du traitement du CICE en 2018

En milliers d'euros	Amortissements		Dépréciations	
	30/06/2019	30/06/2018	30/06/2019	30/06/2018
Sud-Est	208	106	9	1
Sud-Ouest	194	70	4	1
Nord-Ouest	323	158	36	20
Île-de-France, Centre, Est	363	(59)	8	-
Services numériques	1.083	22	-	-
Divers non affectés	3.381	1.798	692	980
<b>Total</b>	<b>5.552</b>	<b>2.095</b>	<b>750</b>	<b>1.002</b>

## 5.3 Charges de Personnel

En milliers d'euros	30/06/2019	30/06/2018
Salaires et traitements	923.360	874.906
Charges sociales	242.235	239.159
Participation des salariés	2.672	
<b>Total</b>	<b>1.168.266</b>	<b>1.114.065</b>

L'effectif moyen s'élève à 69 967 salariés au cours du premier semestre 2019, dont 65 826 intérimaires et 4 141 salariés permanents.

## 5.4 Résultat financier

En milliers d'euros	30/06/2019	30/06/2018
Produits sur valeurs mobilières	-	-
Revenus sur créances	491	514
<b>Produits de trésorerie et équivalents de trésor.</b>	<b>491</b>	<b>514</b>
Intérêts sur contrats de location	402	(106)
Agios bancaires et divers	(828)	(597)
Intérêts des emprunts	(176)	(201)
Intérêts participation des salariés		-
<b>Coût de l'endettement financier brut</b>	<b>(1.407)</b>	<b>(904)</b>
<b>Coût de l'endettement financier net (*)</b>	<b>(916)</b>	<b>(389)</b>
Écarts de conversion	(57)	(146)
Autres produits et charges	(10)	(29)
<b>Autres produits et charges financiers</b>	<b>(67)</b>	<b>(175)</b>
<b>Total</b>	<b>(983)</b>	<b>(564)</b>

(\*) soit 542 K€ hors impact IFRS16 de 374K€ en 2019

Les postes d'autres produits et charges financiers sont principalement impactés de l'effet des variations du cours des devises et en particulier de la livre sterling.

## Note 6 Impôt

### 6.1 Charge d'impôt

La charge d'impôt de 23.417K€ inscrite au compte de résultat se ventile comme suit :

En milliers d'euros	30/06/2019	30/06/2018
Impôt sur les bénéfices	13.980	8.158
Impôts différés (produits)	317	(673)
<b>Total Impôt sur les bénéfices</b>	<b>14.297</b>	<b>7.485</b>
CVAE (France)	8.514	7.815
IRAP	606	655
<b>Total</b>	<b>23.417</b>	<b>15.956</b>

## 6.2 Variation de la situation fiscale différée

En milliers d'euros	30/06/2019	31/12/2018
Actif fiscal différé créé au titre de :		
Déficits fiscaux reportables	211	38
Décalages temporaires	3.194	3.299
<b>Total Actif différé</b>	<b>3.405</b>	<b>3.337</b>
Total Passif différé	12.410	14.323
<b>Total</b>	<b>(9.005)</b>	<b>(10.986)</b>

Dans un souci de prudence, certains déficits fiscaux reportables au taux de droit commun n'ont pas été retenus. L'économie d'impôt correspondante se serait élevée à 1.955K€, dont 168K€ au titre du 1<sup>er</sup> semestre 2019.

Les impôts différés passifs d'un montant total de 12.410K€ concernent essentiellement les marques et clientèles nettes des amortissements pratiqués depuis l'acquisition (9.674K€), les amortissements dérogatoires (664K€) et un écart d'évaluation sur un immeuble (771K€).

## 6.3 Preuve d'impôt

L'écart entre le montant de l'impôt sur le bénéfice, calculé au taux de l'impôt en vigueur en France et le montant effectif d'impôt s'explique comme suit :

En milliers d'euros	30/06/2019	30/06/2018
Résultat avant charge d'impôt	50.597	52.538
<b>Résultat avant impôt et après CVAE et IRAP</b>	<b>41.477</b>	<b>44.068</b>
Taux d'impôt en vigueur en France	34,43%	34,43%
<b>Impôt théorique</b>	<b>14.280</b>	<b>15.173</b>
CICE	(492)	(7.776)
Déficits non activés	168	115
Dépréciation goodwill	-	516
Écritures de consolidation sans fiscalité	24	(543)
<b>Total</b>	<b>13.980</b>	<b>7.485</b>

## Note 7 Tableau de flux de trésorerie

La variation du besoin en fonds de roulement d'exploitation s'analyse comme suit :

En milliers d'euros	Variation	
	30/06/2019	30/06/2018
Clients	(42.931)	(40.911)
Autres créances	(4.701)	(14.759)
<b>Augmentation actif circulant</b>	<b>(47.632)</b>	<b>(55.670)</b>
Fournisseurs	1.452	(623)
Dettes fiscales et sociales	68.502	24.580
Autres dettes	7.689	12.946
<b>Augmentation actif circulant</b>	<b>77.643</b>	<b>36.903</b>
<b>Total</b>	<b>30.011</b>	<b>(18.767)</b>

## AUTRES INFORMATIONS

### Note 8 Parties liées

Aucune transaction entre parties liées n'a influé significativement sur la situation financière ou le compte de résultat consolidé de SYNERGIE.

### Note 9 Engagements et passifs éventuels

#### 9.1 Engagements reçus et actifs éventuels

---

Les banques ont garanti SYNERGIE et certaines de ses filiales de Travail Temporaire vis-à-vis de leurs clients à hauteur de 91.683K€ en France et de 33.240K€ à l'International au 30 juin 2019.

A compter du 1<sup>er</sup> juillet 2019, les cautions sont portées à 94.200K€ en France.

#### 9.2 Engagements donnés et passifs éventuels

---

Les indemnités de départ en retraite et autres avantages accordés au personnel sont provisionnés (Note 4.9.1).

Il n'existe aucun autre engagement susceptible d'affecter de façon significative l'appréciation des comptes consolidés.

### Note 10 Evènements postérieurs au 30 juin 2019

Aucun événement significatif susceptible de remettre en cause les comptes au 30 juin 2019 n'est intervenu postérieurement à la clôture des comptes.

# DÉCLARATION DU RESPONSABLE DU RAPPORT FINANCIER SEMESTRIEL

---

J'atteste, à ma connaissance, que les comptes consolidés résumés, présentés dans le rapport financier semestriel, sont établis conformément aux normes comptables applicables et donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière, du résultat de SYNERGIE et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation.

Le rapport semestriel d'activité présente ainsi un tableau fidèle des évènements importants survenus pendant les six premiers mois de l'exercice, de leur incidence sur les comptes semestriels, des principaux risques et incertitudes pour les six mois restants de l'exercice et des principales transactions entre parties liées.

**Paris, le 12 septembre 2019**

**Daniel AUGEREAU**

**Président du Directoire**

*SAINT HONORE BK&A*  
*140, rue du Faubourg Saint-Honoré*  
*75008 PARIS*  
*Membre de la Compagnie de Paris*

*APLITEC AUDIT & CONSEIL*  
*4-14 rue Ferrus*  
*75014 PARIS*  
*Membre de la Compagnie de Paris*

**SYNERGIE**

RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES  
SUR L'INFORMATION FINANCIERE SEMESTRIELLE  
AU 30 JUIN 2019



## **SYNERGIE**

SE au capital de 121 810 000 €

Siege social : 11 Avenue du Colonel Bonnet

75016 PARIS

329 925 010 RCS PARIS

### **RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR L'INFORMATION FINANCIERE SEMESTRIELLE PERIODE DU 1<sup>er</sup> JANVIER AU 30 JUIN 2019**

Aux actionnaires,

En exécution de la mission qui nous a été confiée par votre Assemblée Générale et en application des articles L.232-7 du code de commerce et L.451-1-2 III du Code monétaire et financier, nous avons procédé à :

- l'examen limité des comptes semestriels consolidés résumés de la société Synergie SE, relatifs à la période du 1<sup>er</sup> janvier au 30 juin 2019, tels qu'ils sont joints au présent rapport ;
- la vérification des informations données dans le rapport semestriel d'activité.

Ces comptes semestriels consolidés résumés ont été établis sous la responsabilité de votre Directoire. Il nous appartient, sur la base de notre examen limité, d'exprimer notre conclusion sur ces comptes.

#### **1. Conclusion sur les comptes**

Nous avons effectué notre examen limité selon les normes d'exercice professionnel applicables en France. Un examen limité consiste essentiellement à s'entretenir avec les membres de la direction en charge des aspects comptables et financiers et à mettre en œuvre des procédures analytiques. Ces travaux sont moins étendus que ceux requis pour un audit effectué selon les normes d'exercice professionnel applicables en France. En conséquence, l'assurance que les comptes, pris dans leur ensemble, ne comportent pas d'anomalies significatives obtenue dans le cadre d'un examen limité est une assurance modérée, moins élevée que celle obtenue dans le cadre d'un audit.

Sur la base de notre examen limité, nous n'avons pas relevé d'anomalies significatives de nature à remettre en cause la conformité des comptes semestriels consolidés résumés avec la norme IAS 34 - norme du référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne relative à l'information financière intermédiaire.

Sans remettre en cause la conclusion exprimée ci-dessus, nous attirons votre attention sur la note 1.2 – Principes et méthodes comptables de l'annexe aux comptes consolidés semestriels résumés, qui expose les impacts au 1<sup>er</sup> janvier 2019 de la norme IFRS 16 – Contrats de location.

## **2. Vérification spécifique**

Nous avons également procédé à la vérification des informations données dans le rapport semestriel d'activité commentant les comptes semestriels consolidés résumés sur lesquels a porté notre examen limité.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur leur sincérité et leur concordance avec les comptes semestriels consolidés résumés.

Fait à Paris, le 4 octobre 2019

Les commissaires aux comptes

SAINT HONORE BK&A

*Membre de la Compagnie de Paris*

APLITEC AUDIT & CONSEIL

*Membre de la Compagnie de Paris*

Frédéric BURBAND

Marie-Françoise BARITAUX-IDIR

Laurent GUEZ