



Poursuite de la croissance dans un environnement incertain

Chiffre d'affaires du semestre : 1 121,7 millions d'euros

Croissance totale : 12,9 %

Croissance organique : 6,9 %

Marge opérationnelle record : 11,3 %

Paris, le 20 juillet 2022 – L'activité d'Ipsos poursuit son développement à un rythme soutenu, malgré les effets de la guerre en Ukraine, qui affecte l'Europe, et les nouveaux confinements en Chine. Nos lignes de service enregistrent pour la plupart une croissance à deux chiffres. Par ailleurs, le Groupe a su réagir rapidement à l'accélération de l'inflation, ce qui nous a permis de protéger nos marges.

Le chiffre d'affaires du premier semestre s'établit à 1 121,7 millions d'euros, en croissance de 12,9 % dont 6,9 % de croissance organique, 5,4 % d'effet change lié à la dépréciation de l'euro et 0,7 % d'effets de périmètre. La croissance organique sous-jacente s'élève à 10,6 %, une fois corrigée de l'effet temporaire des contrats Covid conclus avec certains gouvernements occidentaux pendant la pandémie, et net des études qui n'avaient pas pu être réalisées pour des raisons sanitaires et ont repris depuis.

Au deuxième trimestre, la croissance s'établit à 8,9 % dont 2,1 % organique. Hors effet Covid, la croissance organique du deuxième trimestre est de 7,7 %. Cela reflète la solidité du modèle d'Ipsos, dans un contexte compliqué par des événements extérieurs tels que la guerre en Ukraine et l'effet des nouveaux confinements en Chine et alors même les excellents résultats du deuxième trimestre 2021 conduisent à un effet de base défavorable.

PERFORMANCE PAR TRIMESTRE

En millions d'euros	Chiffre d'affaires 2022	S1 2022 vs. S1 2021	
		Croissance totale	Croissance organique
1 ^{er} trimestre	547,8	17,5 %	12,3 % ⁽¹⁾
2 ^{ème} trimestre	574,0	8,9 %	2,1 %*
Total du semestre	1 121,7	12,9 %	6,9 %*

* La croissance organique cumulée sous-jacente s'élève à 7,7 % au deuxième trimestre et à 10,6 % au premier semestre 2022, hors l'impact temporaire net positif des contrats liés au Covid (projets spécifiques de suivi de la pandémie pour les gouvernements, moins les contrats qui n'avaient pas pu être mis en place en raison de la situation sanitaire).

⁽¹⁾ Les contrats Covid se sont poursuivis au moins en partie jusqu'au 31 mars 2022

ÉVOLUTION DE L'ACTIVITÉ PAR RÉGION

En millions d'euros	S1 2022	Contribution	Croissance totale S1 2022/S1 2021	Croissance organique S1 2022/S1 2021
EMEA	498,4	44 %	1,4 %	-1 %
Amériques	429,9	38 %	27,3 %	16 %
Asie-Pacifique	193,4	17 %	18,0 %	10 %
Chiffre d'affaires	1 121,7	100 %	12,9 %	6,9 %

C'est dans les **Amériques** qu'Ipsos enregistre sa meilleure performance au premier semestre, avec une croissance organique de 16 %, notamment tirée par les grands clients TMT (Technologie, Media et Télécommunications) et par notre plateforme Ipsos.Digital. Le marché américain, qui pèse très lourd dans cette zone, constitue l'une des priorités de notre plan stratégique 2025 « *The Heart of Science and Data* », et dans lequel nous augmentons nos parts de marché.

Malgré les vents contraires induits par les confinements instaurés en Chine pour lutter contre le Covid-19, le reste de l'**Asie-Pacifique** rebondit fortement au lendemain de la pandémie, comme en témoigne la croissance organique de 10 % à l'échelle régionale.

La région **EMEA** a logiquement été la plus affectée par la guerre. Elle est également pénalisée par la fin des contrats liés au Covid et la croissance organique s'y établit à -1 %. Hors contrats Covid, la croissance organique sous-jacente demeure solide à environ 6 %, notamment sur nos principaux marchés que sont le Royaume-Uni, la France et l'Italie.

ÉVOLUTION DE L'ACTIVITÉ PAR AUDIENCE

En millions d'euros	S1 2022	Contribution	Croissance organique S1 2022/S1 2021
Consommateurs ¹	522,1	46 %	14 %
Clients et salariés ²	222,1	20 %	9 %
Citoyens ³	187,3	17 %	-12 %
Médecins et patients ⁴	190,1	17 %	8 %
Chiffre d'affaires	1 121,7	100 %	6,9 %

Répartition des Lignes de Service par segment d'audience :

1- Brand Health Tracking, Creative Excellence, Innovation, Ipsos UU, Ipsos MMA, Market Strategy & Understanding, Observer (excl. public sector), Social Intelligence Analytic, Strategy3

2- Automotive & Mobility Development, Audience Measurement, Customer Experience, Channel Performance (including Retail Performance and Mystery Shopping), Media development, Capabilities

3- Public Affairs, Corporate Reputation

4- Pharma (quantitative et qualitative)

En dépit des tensions inflationnistes et des perturbations dans les chaînes d'approvisionnement de nos clients, notre cœur de métier, tourné vers les **consommateurs**, a enregistré une croissance organique de 14 % au premier semestre. Cela reflète le besoin de nos clients de comprendre l'évolution des comportements de consommation dans un monde post-covid et inflationniste. Comme nous avons déjà eu l'occasion de le dire, les incertitudes nourrissent le besoin d'informations exactes et pertinentes.

Alors que le monde apprend à vivre avec le Covid-19, notre branche santé, active auprès des **médecins et patients**, a enregistré une croissance organique de 8 %.

Suite à la réouverture des économies, au regain d'activité de la filière hôtelière,

et à la reprise des voyages, nos activités relatives aux **clients et employés** ont dégagé une croissance organique de 9 % au premier semestre.

En plein essor ces deux dernières années, nos activités auprès des **citoyens** reculent de 12 % en organique en raison de la fin des contrats de test Covid. Cela étant, hors contrats Covid, le taux de croissance organique des activités menées auprès des gouvernements et du secteur public s'établit à 23 %.

PERFORMANCE FINANCIERE

Compte de résultat résumé

En millions d'euros	30 juin 2022	30 juin 2021	Variation	Rappel 31 déc. 2021
Chiffre d'affaires	1 121,7	993,3	12,9 %	2 146,7
Marge brute	739,7	642,8	15,1 %	1 389,3
Marge brute / CA	65,9 %	64,7 %		64,7 %
Marge opérationnelle	126,8	109,0	16,3 %	277,4
Marge opérationnelle / CA	11,3 %	11,0 %		12,9 %
Autres produits et charges non courants / récurrents	0,9	0,7	27,5 %	(5,5)
Charges de financement	(6,2)	(7,0)	-11,6 %	(13,8)
Impôts	(29,5)	(23,2)	27,1 %	(62,9)
Résultat net, part du Groupe	85,5	72,0	18,8 %	183,9
Résultat net ajusté*, part du Groupe	97,5	81,4	19,8 %	209,2

*Le résultat net ajusté est calculé avant (i) les éléments non monétaires liés à l'IFRS 2 (rémunération en actions), (ii) avant l'amortissement des incorporels liés aux acquisitions (relations clients), (iii) l'impact net d'impôts des autres charges et produits non courants, (iv) impacts non monétaires sur variations de puts en autres charges et produits financiers et (v) avant les impôts différés passifs relatifs aux goodwill dont l'amortissement est déductible dans certains pays

La marge brute (qui se calcule en retranchant du chiffre d'affaires des coûts directs variables et externes liés à l'exécution des contrats) progresse de 120 points de base à 65,9 % contre 64,7 % au premier semestre 2021. Cette

augmentation du ratio de marge brute est à relier à l'évolution du mix des modes de collecte des données et s'explique par (i) l'extinction durant le premier semestre 2022 des importants contrats de suivi de l'évolution de la pandémie (dont les coûts de collecte sont supérieurs à la moyenne) (ii) l'augmentation de la part des enquêtes en ligne dans les pays les plus « digitaux », compensée en partie par une reprise des enquêtes *off line* post pandémie dans le reste du monde. Au total, la part des enquêtes en ligne est passée de 60 % au premier semestre 2021 à 62 % sur l'année 2021 puis à 63 % au premier semestre 2022. L'augmentation de la marge brute au premier semestre 2022 est aussi le reflet de notre capacité à tenir nos prix.

En ce qui concerne les coûts d'exploitation, **la masse salariale** reste contenue dans un contexte (i) de reprise des recrutements pour faire face à la croissance de l'activité (ceux-ci avaient été fortement limités pendant la crise sanitaire et encore en début d'année 2021) et (ii) de plus forte inflation. Elle progresse de 14,3 %, soit un rythme inférieur à la progression de la marge brute (15,1 %). La masse salariale y inclus les provisions pour bonus représente 68,0 % de la marge brute contre 72,7 % pendant la même période en 2019. Au 30 juin 2022, les effectifs s'établissent à 19 503 employés. Les effectifs moyens sont en augmentation de 11,7 % entre les deux semestres.

Le coût **des rémunérations variables en actions** est en hausse à 6,9 millions d'euros contre 5,9 millions d'euros en 2021.

Les frais généraux augmentent de près de 18 millions d'euros, soit une hausse de 21,6 %, par rapport au premier semestre de 2021, en raison de (i) la reprise des voyages depuis quelques mois – les dépenses de voyage restent toutefois inférieures de 45 % au niveau du premier semestre de 2019 et (ii) un rattrapage des dépenses courantes informatique et de technologie, qui avaient été fortement contraintes pendant la crise sanitaire. Au total et malgré ces effets de rattrapage, les frais généraux restent contenus par rapport aux niveaux d'avant crise et représentent 13,9 % de la marge brute contre 18,8 % au premier semestre 2019.

Le poste « **Autres charges et produits opérationnels** », qui se compose essentiellement de coûts de départ, affiche un solde négatif de 1,7 millions et est en diminution de près de 3 millions d'euros par rapport au premier semestre 2021.

Au total, **la marge opérationnelle** du Groupe s'établit à 11,3 % au premier semestre 2022, en hausse de 30 points de base par rapport à la même période

l'an dernier, établissant ainsi, pour un premier semestre, un record historique. Bien entendu, compte tenu de la cyclicité de l'activité d'Ipsos, le second semestre pèse plus lourd sur l'ensemble de l'année, tant sur la croissance du revenu que sur la profitabilité. Les excellents résultats du premier semestre sont néanmoins de bon augure pour qu'Ipsos atteigne ses objectifs sur la totalité de l'année 2022.

En dessous de la marge opérationnelle, **les dotations aux amortissements des incorporels liés aux acquisitions** concernent la partie des écarts d'acquisition affectée notamment aux relations clients au cours des 12 mois suivant la date d'acquisition et faisant l'objet d'un amortissement au compte de résultat selon les normes IFRS sur plusieurs années. Cette dotation s'élève à 4 millions d'euros contre 2,5 millions précédemment. Cette hausse est essentiellement imputable aux acquisitions de Karian & Box et d'Infotools.

Le solde du poste **autres charges et produits non courants et non récurrents** s'établit à 0,9 millions d'euros contre une solde 0,7 millions l'an dernier. Ce poste enregistre principalement un produit lié à la décision de capitaliser depuis janvier 2018 les coûts internes de développement. Cet effet est amené à prendre fin à la fin de l'année 2022.

Les charges de financement. La charge d'intérêt nette s'élève à 6,2 millions d'euros contre 7 millions l'année dernière en raison (i) d'une baisse de l'endettement financier en relation avec une bonne génération de trésorerie et (ii) d'une opération de renouvellement et de prolongation de maturité sur un emprunt « Shuldschein » en euros et dollars pour un montant revu à la baisse à 78 millions d'euros à échéance 5 à 7 ans.

Le taux effectif d'**imposition** au compte de résultat en norme IFRS s'établit à 25,3 % contre 25,2 % l'année passée. Il intègre une charge d'impôts différés passifs de 2,2 millions d'euros qui vient annuler l'économie d'impôts réalisée grâce à la déductibilité fiscale des amortissements d'écarts d'acquisition dans certains pays, alors même que cette charge d'impôts différés ne serait due qu'en cas de cession des activités concernées (et qui est par conséquent retraitée dans le résultat net ajusté).

Le résultat net, part du Groupe, s'établit à 85 millions d'euros contre 72 millions d'euros au premier semestre 2021, en croissance de 18,8 %.

Le résultat net ajusté, part du Groupe, qui est l'indicateur pertinent et constant utilisé pour la mesure de la performance, est également en hausse à 98 millions



COMMUNIQUE DE PRESSE

d'euros contre 81 millions d'euros l'année dernière à la même période, en croissance de 19,8 %.

Structure financière

Flux de trésorerie. La capacité d'autofinancement s'établit à 172 millions d'euros contre 150 millions d'euros au premier semestre 2021.

Le **besoin en fonds de roulement** connaît une variation négative de 22 millions d'euros au premier semestre, provenant d'une part de la progression de l'activité et d'autre part de paiements de bonus plus importants ce semestre, consécutifs à un excellent exercice 2021.

Les **investissements en immobilisations corporelles et incorporelles** sont principalement constitués d'investissements en infrastructure informatique et de technologie et se sont élevés à 27 millions d'euros au premier semestre, en augmentation de 8 millions d'euros par rapport au premier semestre 2021. Ils marquent dès à présent la mise en place du plan stratégique 2025, qui prévoit une progression significative dans les investissements sur nos plateformes, notamment Ipsos.Digital, Askia et Infotools.

Au total, la génération de trésorerie libre d'exploitation, à 53 millions d'euros, est en ligne avec les prévisions pour l'année, en retrait de 40 millions d'euros par rapport à la même période l'année dernière, en raison comme expliqué ci-dessus de la progression de l'activité, du paiement des bonus au titre de 2021 et de la progression des investissements en infrastructures informatiques et technologiques. Là encore, comme les années précédentes, une grande partie de la trésorerie libre sera générée pendant le deuxième semestre de l'exercice.

En ce qui concerne les **investissements non courants**, Ipsos a investi environ 2,3 millions d'euros en versant un complément de prix relatif à l'acquisition d'Infotools et en procédant à l'acquisition de WeCheck, société de petite taille dans le Mystery Shopping au Canada.

Les capitaux propres s'établissent à 1 440 millions d'euros au 30 juin 2022 contre 1 342 millions d'euros au 31 décembre 2021.

Les dettes financières nettes s'élèvent à 154 millions d'euros, en baisse par rapport au 31 décembre 2021 (180 millions d'euros) et au 30 juin 2021 (272 millions d'euros). Le ratio d'endettement net diminue à 10,7 % contre 13,4 % au



COMMUNIQUE DE PRESSE

31 décembre 2021 et 22,7 % au 30 juin 2021. Le ratio de levier (calculé hors impact IFRS16), s'établit à 0,4 fois l'EBE (contre 0,5 fois au 31 décembre 2021).

Position de liquidité. La trésorerie au 30 juin 2022 s'élève à 338 millions d'euros contre 298 millions d'euros au 31 décembre 2021 et 301 millions d'euros au 30 juin 2021.

Le Groupe dispose par ailleurs de plus de 250 millions d'euros de lignes de crédit à plus d'un an, lui permettant de faire face à ses échéances de dette de 2022 et 2023 qui s'élèvent à 107 millions d'euros.

PERSPECTIVES

Au-delà des très bons résultats de ce premier semestre, notre carnet de commande à fin juin reste solide, en croissance de 14 % dont 8 % en organique.

Nous sommes donc confiants dans notre capacité à réaliser une croissance organique de plus de 5 % cette année et à atteindre un niveau de marge opérationnelle comparable à celui de l'année dernière, qui s'élevait à 12,9 %.

Il n'en demeure pas moins que la seule certitude est l'incertitude : les banques centrales relèvent leurs taux directeurs et cherchent à réaliser un atterrissage en douceur après une période inflationniste dans la majorité des pays occidentaux, tandis que les salaires restent en dessous du niveau de l'inflation presque partout, pénalisant du même coup la consommation. À l'échelle mondiale, une seconde Guerre froide a en réalité commencé, tandis que la pandémie continue à désorganiser le monde, en particulier en Chine, où les pouvoirs publics ont opté pour une stratégie zéro Covid, aux conséquences économiques et sociales élevées.

Malgré toutes ces turbulences, notre stratégie, qui consiste à allier le meilleur de l'humain et de la technologie « *The Heart of Science and Data* », nous permettra de continuer à croître au service de nos clients, comme le prévoit le plan stratégique présenté lors de notre [Journée investisseurs 2022 au mois de juin](#).

Notre marché s'élève à environ 90 milliards de dollars. Ipsos en capte une faible part. Aucun concurrent ne propose aujourd'hui la diversité de services et la couverture sectorielle qu'Ipsos propose. Nous sommes, plus que jamais, prêts à nous adapter à l'évolution des besoins d'informations de nos milliers de clients et à tirer rapidement parti des opportunités qui émergeront. Par ailleurs, notre stratégie de digitalisation et d'automatisation continue de se déployer et nous



COMMUNIQUE DE PRESSE

permet de conserver nos marges à un niveau élevé.

* * *

Présentation des résultats semestriels 2022 :

Jeudi 21 juillet à 8h30 à l'Hôtel Le Bristol, puis à **16h** une conférence téléphonique en anglais. Pour toute demande d'invitation, merci de contacter

IpsosCommunications@Ipsos.com

L'événement sera diffusé sur notre site web en français et en anglais.

À PROPOS D'IPSOS

Ipsos est l'un des leaders mondiaux des études de marché et des sondages d'opinion, présent dans 90 marchés et comptant plus de 18 000 collaborateurs.

Nos chercheurs, analystes et scientifiques sont passionnément curieux et ont développé des capacités multi-spécialistes qui permettent de fournir des informations et des analyses poussées sur les actions, les opinions et les motivations des citoyens, des consommateurs, des patients, des clients et des employés. Nos 75 solutions s'appuient sur des données primaires provenant de nos enquêtes, de notre suivi des réseaux sociaux et de techniques qualitatives ou observationnelles.

Notre signature « Game Changers » résume bien notre ambition d'aider nos 5 000 clients à évoluer avec confiance dans un monde en rapide évolution.

Créé en France en 1975, Ipsos est coté à l'Euronext Paris depuis le 1^{er} juillet 1999. L'entreprise fait partie des indices SPF 120 et Mid-60 et est éligible au service de règlement différé (SRD).

ISIN code FR0000073298, Reuters ISOS.PA, Bloomberg IPS:FP www.ipsos.com

Annexe

Compte de résultat consolidé, Comptes semestriels au 30 juin 2022

En milliers d'euros	30/06/2022	30/06/2021	31/12/2021
Chiffre d'affaires	1 121 724	993 317	2 146 725
Coûts directs	(382 060)	(350 502)	(757 391)
Marge brute	739 664	642 815	1 389 334
Charges de personnel - hors rémunération en actions	(503 320)	(440 460)	(896 461)
Charges de personnel - rémunération en actions *	(6 874)	(5 885)	(12 071)
Charges générales d'exploitation	(100 963)	(83 034)	(183 043)
Autres charges et produits opérationnels	(1 747)	(4 447)	(20 381)
Marge opérationnelle	126 759	108 988	277 378
Dotations aux amortissements des incorporels liés aux acquisitions *	(4 018)	(2 531)	(5 274)
Autres charges et produits non courants*	856	671	(5 486)
Quote-part dans les résultats des entreprises associées	99	(327)	1 671
Résultat opérationnel	123 697	106 801	268 289
Charges de financement	(6 195)	(7 008)	(13 837)
Autres charges et produits financiers *	(959)	(3 724)	(4 413)
Résultat net avant impôts	116 542	96 069	250 038
Impôts - hors impôts différés sur amortissement du goodwill	(27 265)	(21 531)	(58 303)
Impôts différés sur amortissement du goodwill *	(2 197)	(1 641)	(4 608)
Impôt sur les résultats	(29 462)	(23 172)	(62 911)
Résultat net	87 080	72 897	187 127
Dont part du Groupe	85 489	71 987	183 923
Dont part des participations ne conférant pas le contrôle	1 590	910	3 204
Résultat net part du Groupe par action de base (en euros)	1,93	1,63	4,14
Résultat net part du Groupe par action dilué (en euros)	1,88	1,59	4,04
Résultat net ajusté *	99 077	82 143	212 205
Dont Part du Groupe	97 518	81 404	209 223
Dont Part des participations ne conférant pas le contrôle	1 558	740	2 982
Résultat net ajusté, part du groupe par action	2,20	1,84	4,71
Résultat net ajusté dilué, part du groupe par action	2,15	1,80	4,59

* ajusté des éléments non monétaires liés à l'IFRS 2 (rémunération en actions), de l'amortissement des incorporels liés aux acquisitions (relations clients), des impôts différés passifs relatifs aux goodwills dont l'amortissement est déductible dans certains pays et de l'impact net d'impôts des autres produits et charges non courants et impacts non monétaires sur variations de puts en autres charges et produits financiers.

État de la situation financière, Comptes semestriels au 30 juin 2022

En milliers d'euros	30/06/2022	30/06/2021	31/12/2021
ACTIF			
Goodwills	1 420 712	1 296 426	1 360 464
Droit d'utilisation de l'actif	134 702	121 191	122 935
Autres immobilisations incorporelles	113 145	96 119	98 899
Immobilisations corporelles	34 211	28 282	31 340
Participation dans les entreprises associées	7 732	2 686	8 919
Autres actifs financiers non courants	54 857	54 023	51 961
Impôts différés actifs	24 100	15 678	25 223
Actifs non courants	1 789 460	1 614 404	1 699 741
Clients et comptes rattachés	402 949	358 673	555 496
Actifs sur contrats	195 388	184 041	107 114
Impôts courants	36 618	39 842	14 045
Autres actifs courants	66 736	73 928	62 720
Instruments financiers dérivés	-	(1 287)	-
Trésorerie et équivalents de trésorerie	338 289	301 041	298 454
Actifs courants	1 039 980	956 238	1 037 830
TOTAL ACTIF	2 829 440	2 570 642	2 737 571
en milliers d'euros	30/06/2022	30/06/2021	31/12/2021
PASSIF			
Capital	11 109	11 109	11 109
Primes d'émission	507 588	514 068	508 259
Actions propres	(794)	(445)	(643)
Ecarts de conversion	(43 895)	(149 133)	(115 406)
Autres réserves	862 517	728 997	746 221
Résultat net - part du groupe	85 393	71 987	183 926
Capitaux propres - part du Groupe	1 421 918	1 176 583	1 333 466
Intérêts minoritaires	18 515	19 246	8 963
Capitaux propres	1 440 433	1 195 829	1 342 429
Emprunts et autres passifs financiers non courants	454 784	396 093	448 561
Dettes non courantes sur contrats de location	112 472	101 056	102 421
Provisions non courantes	8 430	2 143	7 025
Provisions pour retraites	34 394	33 631	36 255
Impôts différés passifs	94 858	78 272	66 458
Autres passifs non courants	45 318	26 318	45 549
Passifs non courants	750 256	637 515	706 270
Fournisseurs et comptes rattachés	295 921	272 542	332 239
Emprunts et autres passifs financiers courants	37 051	175 407	30 349
Dettes courantes sur contrats de location	36 098	36 360	34 923
Impôts courants	7 626	4 470	25 463
Provisions courantes	10 049	7 651	9 967
Passifs sur contrats	45 817	40 049	64 329
Autres passifs courants	206 188	200 819	191 603
Passifs courants	638 751	737 298	688 873
TOTAL PASSIF	2 829 440	2 570 642	2 737 571

État des flux de trésorerie consolidés, Comptes semestriels au 30 juin 2022

En milliers d'euros	30/06/2022	30/06/2021	31/12/2021
OPERATIONS D'EXPLOITATION			
RESULTAT NET	87 080	72 897	187 127
Eléments sans incidence sur la capacité d'autofinancement			
Amortissements des immobilisations corporelles et incorporelles	43 121	38 286	79 839
Résultat net des sociétés mises en équivalence, nets des dividendes reçus	(99)	327	(1 671)
Moins-value (plus-value) sur cessions d'actifs	45	(26)	(164)
Variation nette des provisions	(1 796)	1 641	17 985
Rémunération en actions	6 018	5 351	11 153
Autres produits et charges calculés	(687)	(655)	(2 459)
Frais d'acquisition de sociétés consolidées	227	323	882
Charge de financement	8 178	8 816	17 349
Charge d'impôt	29 462	23 172	62 911
CAPACITE D'AUTOFINANCEMENT AVANT CHARGES DE FINANCEMENT ET IMPOT	171 549	150 132	372 952
Variation du besoin en fonds de roulement	(22 419)	32 058	33 538
Impôts payés	(44 961)	(45 174)	(60 519)
FLUX DE TRESORERIE PROVENANT DE L'EXPLOITATION	104 168	137 017	345 972
OPERATIONS D'INVESTISSEMENT			
Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles	(27 420)	(19 112)	(43 512)
Produits des cessions d'actifs corporels et incorporels	35	49	128
(Augmentation) / diminution d'immobilisations financières	(1 658)	(1 270)	(2 003)
Acquisitions de sociétés et d'activités consolidées nettes de trésorerie acquise	(2 271)	(8 792)	(29 079)
FLUX DE TRESORERIE AFFECTES AUX OPERATIONS D'INVESTISSEMENT	(31 314)	(29 124)	(74 466)
OPERATIONS DE FINANCEMENT			
Augmentation / (Réduction) de capital	-	-	-
(Achats) / Ventes nets d'actions propres	(16 847)	(689)	(8 694)
Augmentation des emprunts à long terme	4	-	75 570
Diminution des emprunts à long terme	(41)	(102)	(167 480)
Diminution des prêts à long terme à des sociétés associées	-	-	5 704
Augmentation / (diminution) des découverts bancaires	302	366	(1 033)
Remboursement net des dettes locatives	(18 649)	(19 808)	(40 308)
Intérêts financiers nets payés	(1 199)	(1 973)	(13 012)
Intérêts net payés sur obligations locatives	(1 958)	(1 865)	(3 599)
Rachats de participations ne conférant pas le contrôle	(723)	(956)	(956)
Dividendes versés aux actionnaires de la société mère	-	-	(39 820)
Dividendes versés aux participations ne conférant pas le contrôle des sociétés intégrées	-	-	(1 984)
Dividendes recus des sociétés non consolidées	-	-	52
FLUX DE TRESORERIE PROVENANT DES OPERATIONS DE FINANCEMENT	(39 113)	(25 028)	(195 561)
VARIATION NETTE DE LA TRESORERIE	33 742	82 864	75 945
Incidence des variations des cours des devises sur la trésorerie	6 098	2 215	6 559
TRESORERIE A L'OUVERTURE	298 454	215 951	215 951
TRESORERIE A LA CLOTURE	338 289	301 041	298 454