

## Revenu du troisième trimestre 2022

### 3<sup>ème</sup> trimestre consécutif de croissance organique à deux chiffres

### Révision à la hausse des prévisions pour l'année

18 octobre 2022

- Croissance publiée de +23,5% au T3
- Troisième trimestre consécutif de croissance organique à deux chiffres, avec +10,3% au T3 :
  - Forte contribution de Publicis Sapient, en hausse de +18,1% et d'Epsilon, à +13,9%
  - Tendances toujours très solides par région, notamment aux Etats-Unis et en Europe, toutes deux en progression de +11,1%
- Accélération de la croissance organique par rapport au niveau pré-pandémie : +16% au T3 versus 2019, après +12% au T2 et +10% au T1
- Poursuite de la dynamique des gains de budgets, renforçant la position de leadership en New Business
- Deuxième révision à la hausse des objectifs pour 2022 :
  - Croissance organique attendue à environ +8,5%, contre +6% à +7% précédemment
  - Taux de marge opérationnelle anticipé proche de 18%, contre 17,5% à 18% précédemment
  - Free cash flow proche de 1,6 milliard d'euros, contre au moins 1,5 milliard d'euros précédemment
- Bonus exceptionnel d'une semaine de salaire pour la moitié de nos salariés, afin de soutenir nos collaborateurs sans rémunération variable

#### 3<sup>ème</sup> trimestre 2022

Revenu net 2022	3 237 M€
Croissance publiée	+ 23,5 %
<b>Croissance organique</b>	<b>+ 10,3 %</b>

#### 9 mois 2022

Revenu net 2022	9 110 M€
Croissance publiée	+ 20,6 %
<b>Croissance organique</b>	<b>+ 10,3 %</b>



Arthur Sadoun, Président du Directoire de Publicis Groupe, déclare :

*“ Avec une croissance publiée de +23,5%, le Groupe a enregistré un très bon troisième trimestre.*

*Dans un contexte économique mondial toujours plus incertain, la croissance organique est supérieure aux attentes à +10,3%.*

*Pour le troisième trimestre consécutif, notre modèle nous permet de générer une croissance à deux chiffres en capturant une nouvelle fois l'évolution des dépenses de nos clients vers la first-party data, les médias digitaux et les activités de digital business transformation. L'excellente performance de Publicis Sapient se poursuit, avec une croissance organique à +18,1%, et Epsilon voit sa croissance organique accélérer à +13,9% ce trimestre.*

*Toutes nos régions affichent une croissance organique solide. C'est notamment le cas aux Etats-Unis et en Europe, toutes deux à +11,1% en organique, ainsi qu'en Chine à +5.9% malgré les confinements en cours.*

*En outre, nos gains record en matière de New business continuent à placer le Groupe en tête des classements sur les douze derniers mois, loin devant la concurrence.*

*Nos résultats depuis le début de l'année nous permettent de réviser à la hausse nos prévisions pour 2022, et ce pour la seconde fois cette année. Nous sommes confiants dans le fait d'atteindre une croissance organique autour de +8,5% pour l'année 2022 par rapport à +6% à +7% précédemment, avec un taux de marge opérationnelle proche de 18% et un Free Cash Flow proche de 1,6 milliard d'euros.*

*Nos chiffres du 3ème trimestre sont clairement encourageants. Mais notre performance par rapport au niveau d'avant la pandémie est encore plus notable. Comparée à 2019, la croissance organique de notre revenu s'est accélérée à +16% au troisième trimestre. Cela démontre notre capacité à surmonter les aléas de l'économie mondiale, et à faire ainsi face à l'incertitude actuelle.*

*Je voudrais remercier nos clients pour leur confiance. Je souhaite également remercier vivement tous nos collaborateurs pour leurs remarquables efforts. Dans un contexte où l'inflation pèse sur la vie quotidienne de beaucoup d'entre eux, nous voulons leur apporter un soutien supplémentaire au moment où nous entrons dans la période des fêtes de fin d'année. C'est pourquoi nous allons attribuer en novembre une semaine de salaire supplémentaire à la moitié de nos collaborateurs dans le monde, ceux qui ne bénéficient d'aucune rémunération variable et qui ont contribué à tout ce que nous avons accompli au cours des 12 derniers mois. ”*

\*

\*

\*



## REVENU NET DU 3<sup>ÈME</sup> TRIMESTRE 2022

Le revenu net de Publicis Groupe au 3<sup>ème</sup> trimestre 2022 est de 3 237 millions d'euros, en hausse de +23,5% par rapport aux 2 621 millions d'euros du troisième trimestre 2021. Les variations de taux de change ont un impact positif de 295 millions d'euros. Les acquisitions (nettes de cessions) ont un impact positif de 22 millions d'euros ce trimestre.

La croissance organique est de +10,3% au 3<sup>ème</sup> trimestre 2022 par rapport à 2021.

### Répartition du revenu net du 3<sup>ème</sup> trimestre 2022 par zone géographique

Millions d'euros	Revenu net		Croissance publiée	Croissance organique
	T3 2022	T3 2021		
Amérique du Nord	2 076	1 602	+29,6%	+11,0%
Europe	694	619	+12,1%	+11,1%
Asie Pacifique	303	266	+13,9%	+4,1%
Moyen-Orient & Afrique	90	77	+16,9%	+1,9%
Amérique Latine	74	57	+29,8%	+19,4%
<b>Total</b>	<b>3 237</b>	<b>2 621</b>	<b>+23,5%</b>	<b>+10,3%</b>

Le revenu net en **Amérique du Nord** est en hausse de +29,6% au 3<sup>ème</sup> trimestre en publié, incluant un effet change très positif lié à l'évolution du taux du dollar par rapport à l'euro. La croissance organique dans la région s'établit à +11,0%. Les Etats-Unis ont enregistré une nouvelle fois une forte performance à +11,1% en organique, avec une activité Média en croissance à deux chiffres pour le troisième trimestre consécutif, et l'activité Créative en hausse *high single-digit*, notamment grâce à la performance de la Production. Publicis Sapient est en croissance de +20,9% en organique, bénéficiant d'une demande toujours forte pour le *Digital Business Transformation*. Epsilon enregistre une croissance de +14,1% en organique, avec une performance notable de la division *Digital Media*.

Le revenu net en **Europe** enregistre une croissance de +12,1% en publié. En organique, la croissance est de +11,1%, ou +12,8% en excluant les activités d'affichage dans les transports et le Drugstore. La hausse est notamment portée par la performance au Royaume-Uni, dont le revenu progresse en organique de +22,6%, avec Publicis Sapient en forte croissance et des activités Média et Créatives très solides. En France, la croissance organique est de +7,8% en excluant les activités d'affichage dans les transports et le Drugstore, tirées par le Media et Publicis Sapient. En Allemagne, la croissance organique est de +2,5%.

L'**Asie Pacifique** enregistre un revenu net en croissance de +13,9% en publié, et de +4,1% en organique. Malgré l'impact des confinements, la Chine accélère ce trimestre à +5,9% en organique, après +2,7% au deuxième trimestre, ce grâce à la montée en puissance de gains en New Business. L'Asie du Sud-Est voit son revenu net globalement stable en organique.

Le revenu net en **Afrique et au Moyen-Orient** est en progression de +16,9% en publié et de +1,9% en organique. Les activités Media et Créatives y sont en hausse, quand la performance de Publicis Sapient fait face à des comparables très élevés.



En **Amérique latine**, le revenu net est en hausse de +29,8% en publié et de +19,4% en organique, avec une progression de l'activité au Brésil notamment en Créatif et une croissance à deux chiffres tirée par le Media dans la quasi-totalité des autres pays

## REVENU NET DES NEUF PREMIERS MOIS 2022

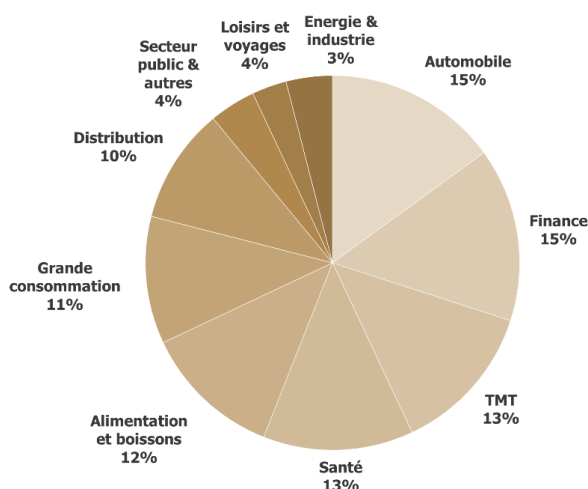
Le revenu net de Publicis Groupe sur les neuf premiers mois de 2022 est de 9 110 millions d'euros, en hausse de +20,6% par rapport aux 7 552 millions d'euros des neuf premiers mois 2021. Les variations de taux de change ont un effet positif de 649 millions d'euros. Les acquisitions (nettes de cessions) ont eu un effet positif de 62 millions d'euros sur les neuf mois.

La croissance organique est de +10,3% sur les neuf premiers mois de 2022.

### Répartition du revenu net des 9 premiers mois 2022 par zone géographique

Millions d'euros	Revenu net		Croissance publiée	Croissance organique
	9M 2022	9M 2021		
Amérique du Nord	5 736	4 634	+23,8%	+9,9%
Europe	2 065	1 814	+13,8%	+11,9%
Asie Pacifique	853	736	+15,9%	+7,9%
Moyen-Orient & Afrique	255	210	+21,4%	+9,7%
Amérique Latine	201	158	+27,2%	+18,1%
<b>Total</b>	<b>9 110</b>	<b>7 552</b>	<b>+20,6%</b>	<b>+10,3%</b>

### Répartition du revenu net des 9 premiers mois 2022 par secteur



Sur la base de 3 442 clients représentant 92% du revenu net du Groupe



## Dette nette et liquidité

La dette financière nette s'élève à 919 millions d'euros à fin septembre 2022, contre 76 millions d'euros à fin décembre 2021. La dette nette moyenne du Groupe sur les douze derniers mois s'élève à 870 millions d'euros par rapport à 1 835 millions d'euros en septembre 2021.

## Acquisitions et cessions

**Le 8 mars 2022**, Publicis a finalisé l'acquisition de Tremend, société basée à Bucarest (Roumanie), une entreprise technologique spécialisée dans le développement de logiciels. Tremend est un acteur majeur de ce secteur, avec plus de 60 millions d'utilisateurs finaux de ses logiciels développés pour ses clients. Publicis Sapient s'appuiera sur l'expertise technologique de Tremend pour développer son nouveau centre de distribution mondial en Europe. Tremend jouit d'une forte expertise développée au cours des 16 dernières années et compte aujourd'hui plus de 650 ingénieurs et développeurs de logiciels aux compétences très recherchées.

**Le 15 mars 2022**, Publicis a annoncé son désengagement de Russie, avec la cession du contrôle de ses agences au management local. Le Groupe a transféré le contrôle de ses opérations à Sergey Koptev, Président fondateur de Publicis en Russie, avec l'engagement contractuel d'assurer un avenir à ses 1 200 collaborateurs dans le pays. Publicis a ainsi procédé à l'arrêt immédiat de ses activités et investissements en Russie. Cette cession, effective immédiatement, a conduit à une perte de cession exceptionnelle de 87 millions d'euros dans les comptes du premier trimestre. La Russie est déconsolidée depuis le 1<sup>er</sup> avril 2022.

**Le 3 mai 2022**, Publicis a annoncé l'acquisition de **Profitero**, une plateforme SaaS, leader mondial dans le « *e-Commerce intelligence* », qui permet aux marques d'analyser et d'optimiser leurs ventes, leur marketing et leurs performances opérationnelles sur 70 millions de produits vendus en ligne au travers de plus de 700 sites de e-commerce dans le monde. Les produits, la technologie et les 300 salariés de Profitero permettront de renforcer les expertises « *Commerce* » existantes de Publicis Groupe dans le monde entier.

**Le 14 juin 2022**, Publicis a annoncé l'acquisition de **Wirecraft**, une société de conseil en produits numériques et de technologie dont l'activité est axée sur la Chine et l'Asie-Pacifique, avec des bureaux à Shanghai et Singapour. Wirecraft rassemble plus de 100 experts locaux et internationaux en technologie, design, ingénierie, gestion de produits, conseil et *data*, pour aider les marques mondiales à créer et lancer des produits numériques. Wirecraft propose des solutions dans les domaines de la transformation numérique, du *e-commerce* et des données de fidélisation des clients.

**Le 19 septembre 2022**, Publicis a finalisé l'acquisition de Changi Consulting, une société de *cloud solutions* basée à Dubai et fondée en 2010. Changi est un des cinq premiers partenaires Salesforce dans la région Moyen-Orient/Afrique du Nord, qui construit et délivre des solutions basées sur le *cloud* à plus de 120 clients grâce à son expertise dans toutes les principales industries et fonctions des sociétés. En tant que partenaire de choix pour la transformation digitale des entreprises, Changi servira de base à la forte expansion de Publicis Groupe dans la région Moyen-Orient/ Afrique du Nord et renforcera le partenariat avec Salesforce à l'échelle mondiale.



## Gouvernance et nominations

Le 14 septembre 2022, le Conseil de surveillance du Groupe a approuvé le renouvellement du mandat d'Arthur Sadoun en tant que Président du Directoire et Directeur Général de Publicis Groupe pour quatre ans.

Les mandats d'Anne-Gabrielle Heilbronner, Secrétaire Générale, et de Michel-Alain Proch, Directeur Financier du Groupe, ont également été renouvelés pour quatre ans.

Steve King a été nommé Chairman de Publicis Groupe Europe, prenant ainsi de nouvelles fonctions en dehors du Directoire.

Le Groupe a annoncé la création d'une nouvelle équipe de management, le Directoire +, qui sera composée de :

- Carla Serrano, Directrice de la Stratégie de Publicis Groupe
- Dave Penski, CEO Publicis Media U.S.
- Nigel Vaz, CEO Publicis Sapient
- Agathe Bousquet, Présidente France de Publicis Groupe

## Perspectives

Le Groupe a de nouveau enregistré une très bonne dynamique au troisième trimestre malgré l'environnement économique actuel. Après une croissance à deux chiffres pour le troisième trimestre consécutif et des attentes plus élevées que précédemment pour le quatrième trimestre, le Groupe relève ses objectifs pour 2022 pour la deuxième fois cette année.

Le Groupe anticipe désormais pour l'année 2022 :

- Une croissance organique d'environ +8,5%, par rapport à +6% à +7% précédemment
- Un taux de marge opérationnelle proche de 18%, contre 17,5% à 18% précédemment
- Un Free cash flow avant variation du besoin en fonds de roulement proche de 1,6 milliard d'euros, contre au moins 1,5 milliard d'euros précédemment



## **New business**

### **EUROPE**

Primark (Data), abrdrn (Media), Heineken (Content), Biffa PLC (Commerce), HomeExchange (Digital Media Planning & Buying), Wild (Creative), LVMH (Media), Air Liquide (Digital), Churchill Insurance (Creative), Neue Zürcher Zeitung AG (Creative), Valoria Capital (Creative), Aroma-Zone (Creative), Metro (Creative), Mundicenter (Creative), Sky Italia (Creative), Sberbank (Content), Mapfre (Media), The Ministry of Education and Science of Bulgaria (Influence), Landkreditt Bank (Media), United Parcel Service (Data), Ferrero (Creative), Expo Serbia (Creative), Campari (Influence), BNP Paribas (Creative), Avon Products (Media), Barclaycard (Creative), Betclac (Creative), Santé Publique France (Production & Digital), Piaggio (Media), South Western Railway (DBT), Hammerson (Creative), Assurpeople.com (Creative), Softbank (Creative), Open (Creative), Castel Afrique (Creative), My Money Bank (Creative), D&G (Creative), Promod (Creative), Royal Canin (Creative), Atlantic Grupa (Content), TotalEnergies (Content), Storytel (Creative), Shopee (Media), Société Générale (Content), Wolters Kluwer Health (Media), Finderella (DBT), BSH Home Appliances (Content), Volvo Cars (Media), Ferrero (DBT), Battersea Dogs & Cats Home (DBT), Covea (Creative), AXA (CRM), Commerzbank (Creative), Enel (Creative), Alcon (DBT), Marriott International (Creative)

### **AMERIQUE DU NORD**

McDonald's (Media), Walmart (Media), Toyota Motor Corporation (DBT), KFC (Media), Boar's Head (DBT), Auto Club Group (Integrated), CVS Health (Creative), Kruger Inc (Influence), Properly (Influence), Liquor Control Board Of Ontario (Influence), Dos Equis (Digital), Colgate (Digital), Off-Lease Only Auto (Digital), Unilever (Shopper), Nestlé (Digital), Inspire Brands (Digital & CRM), The Kraft Heinz Company (Digital), Zespri (Digital), Trident (Creative), The Scotts Miracle-Gro Company (DBT), Xero (Influence), Amazon (Data), Loblaw (Influence), Regal Entertainment Group (Production), Pacaso (Creative), Nestlé (Data), Intel (Shopper), Cherry Lane Canada (Influence), Heineken (Commerce), Suntory Group (Commerce), HP (Commerce), Dalio Philanthropies (DBT), Toyota Motor Corporation (Influence), Nearmap (Influence), Metrolinx (Content), Pernod Ricard (Commerce), MTY Food Group (Influence), Takeda Pharmaceuticals (Media), Texas Capital Bank (Creative), CME Group Inc. (CRM), France Canada Chamber of Commerce (Influence), Ontario Hockey Federation (Influence), IBM (CRM), Reliant Energy (Creative), Laboratory Corporation of America Holdings (Creative), World Vision International (Influence), Sporting Life (Influence), Stellantis (Creative), Regal Entertainment Group (Production), Molson Coors Brewing Company (Influence)

### **ASIE-PACIFIQUE / MOYEN-ORIENT / AFRIQUE**

ByteDance (Media), L'Oréal (Media/Content/Production), Volkswagen Group (Influence), Vivo Communication Technology Co (Content), Nestlé (Media & Influence), McDonald's (Creative), Wellington Management Company (DBT), PlayerzPot Media Pvt. Ltd. (Creative), SmarTone Telecommunications Holdings Limited (Media), Abbott Laboratories (Commerce), Singapore Telecommunications (Content), Geely Auto Group (Content), Deliveroo (Media), PlayerzPot Media Pvt. Ltd. (Media), Jardine Restaurant Group (Media), Clarins Group (Media), Cool Inc (Media), Humsafar Trust (Creative), Zoomcar (Media), XYXX Apparels (Media), BMW Malaysia (Creative & Digital), PepsiCo (Media & Creative), e& - Etisalat (Creative), Krungthai Bank (Content), Infinix Mobility (Content), Citigroup (Content), Easy Crypto NZ (Media), Meta (Creative), Singapore Ministry of Communications and Information (Media), Westpac Banking Corporation (CRM), Cashrewards (Media), City of Melbourne (Media), Shandong Hongchang cultural and Creative Industrial Park (DBT), New Balance (Production), Amica Financial Technologies (Media), Body Cupid (Commerce), Bank of China (Media), Samsung (DBT), Essity Hygiene & Health (Media), GlaxoSmithKline (DBT & Production), Neom (Media), Shandong Culture & Travel Media Group (DBT), SAIC Volkswagen (Creative), Eureka Forbes (Media), Chunghwa Telecom (Creative), Sephora (Creative), Procter & Gamble (Creative), Lexus (Creative), Ekaterina - Lipton Tea, Pukka Herbs (Media), Edrington (Media), Mix & Match Travel (Media), Crino Biotechnology (DBT), Bose (Creative), Bank of Queensland (Media), FrieslandCampina (Media), Cross River Rail (Media), Trident (Creative), Uniqlo (Media), Genesis Motor (Production), Superloop (Creative), Cue Learn (Media), Hyatt Hotels (Media), Charlotte Tilbury Beauty (Production), Alibaba (Creative), New Balance (Creative), Marriott International (Creative), Victorian Plumbing (Creative), Niva Bupa (Creative)



### **AMERIQUE LATINE**

AB InBev (Creative), MeatMe (Media & Content), Autoridad del Canal de Panama (Media), Scotiabank Inc (Creative), Compania Nacional de Chocolates de Peru (Content), SodaStream (Media), Alfred Kärcher SE & Co. KG (Media), Celebrity Cruises (Media), Alpina (Creative), Citigroup (Creative), Walmart (Media & Content), VeriTran (Creative), Nestlé (Content & CRM), Logitech (Media), Unimed Seguros Saúde (Creative & Media)

### **GLOBAL**

AB InBev (Media), Siemens (Creative), Aldi (Media), Norwegian Cruise Line (Media), Singapore Tourism Board (Media & Creative), Mondelez International (Media), Standard Chartered (Creative), Stellantis (CRM), Crocs (Creative & Media), Jim Beam (Creative), Spar International (Retail Media), Binance (Creative)

\*

\*

\*





## Avertissement

Certaines informations autres qu'historiques contenues dans le présent document sont susceptibles de constituer des déclarations prospectives ou des prévisions financières non auditées. Ces déclarations prospectives et prévisions sont sujettes à des risques et des aléas pouvant se traduire, ultérieurement, par des données réelles substantiellement différentes. Ces déclarations prospectives et prévisions sont présentées à la date du présent document et Publicis Groupe n'assume aucune obligation quant à leur mise à jour du fait d'informations ou d'événements nouveaux ou de toute raison autre que les réglementations applicables. Publicis Groupe vous invite à prendre connaissance avec attention des informations relatives aux facteurs de risque susceptibles d'affecter son activité telles que figurant dans son Document d'Enregistrement Universel déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers (AMF), consultable notamment sur le site de Publicis Groupe ([www.publicisgroupe.com](http://www.publicisgroupe.com)), y compris une conjoncture économique défavorable, un secteur extrêmement concurrentiel, la disruption du secteur de la publicité et de la communication, les risques liés aux collaborateurs, la possibilité que nos clients remettent nos contrats en cause très rapidement, les risques de défaillance des systèmes d'information et de cybercriminalité, les risques liés aux opérations de fusions et acquisitions, les risques liés à la confidentialité des données personnelles, les risques de litiges, de procédures gouvernementales, judiciaires ou d'arbitrage, les risques liés à la notation financière du Groupe et les risques de liquidité.

### À propos de Publicis Groupe - The Power of One

Publicis Groupe [Euronext Paris FR0000130577, CAC 40] est un leader mondial de la communication. Le Groupe est présent sur l'ensemble de la chaîne de valeur, du conseil à l'exécution, en combinant la transformation marketing et la transformation digitale des entreprises. Publicis Groupe se positionne comme le partenaire privilégié dans la transformation de ses clients pour leur permettre de créer une expérience personnalisée à grande échelle. Le Groupe repose sur dix expertises regroupées au sein de quatre activités principales : la Communication, les Medias, la Data et la Technologie. Il propose à ses clients une organisation unifiée et fluide leur facilitant l'accès à l'ensemble de ses expertises dans chacun de ses marchés. Le Groupe est présent dans plus de 100 pays et compte près de 96 000 collaborateurs.

[www.publicisgroupe.com](http://www.publicisgroupe.com) | [Twitter: @PublicisGroupe](https://twitter.com/PublicisGroupe) | [Facebook](https://www.facebook.com/publicisgroupe) | [LinkedIn](https://www.linkedin.com/company/publicisgroupe) | [YouTube](https://www.youtube.com/user/publicisgroupe) | *Viva la Difference!*

### Contacts

#### Publicis Groupe

Amy Hadfield  
Alessandra Girolami

Corporate Communications  
Investor Relations

+ 33 (0)1 44 43 70 75  
+ 33 (0)1 44 43 77 88

[amy.hadfield@publicisgroupe.com](mailto:amy.hadfield@publicisgroupe.com)  
[alessandra.girolami@publicisgroupe.com](mailto:alessandra.girolami@publicisgroupe.com)



# Annexes

## Revenu net : Calcul de la croissance organique

<i>(en millions d'euros)</i>	T1	T2	T3	9 mois
<b>Revenu net 2021</b>	<b>2 392</b>	<b>2 539</b>	<b>2 621</b>	<b>7 552</b>
Impact des taux de change <sup>(2)</sup>	125	229	295	649
Revenu net 2021 au taux de change 2022 (a)	2 517	2 768	2 916	8 201
Revenu net 2022 avant acquisitions <sup>(1)</sup> (b)	2 781	3 052	3 215	9 048
Revenu net des acquisitions <sup>(1)</sup>	19	21	22	62
<b>Revenu net 2022</b>	<b>2 800</b>	<b>3 073</b>	<b>3 237</b>	<b>9 110</b>
<b>Croissance organique (b/a)</b>	<b>+10,5%</b>	<b>+10,3%</b>	<b>+10,3%</b>	<b>+10,3%</b>

Impact des taux de change au 30 septembre 2022 <i>(en millions d'euros)</i>	
GBP <sup>(2)</sup>	12
USD <sup>(2)</sup>	544
Autres	93
<b>Total</b>	<b>649</b>

(1) Acquisitions (CitrusAd, Tremend, Profitero, Boomerang, Balance Internet, BBK, Wiredcraft, Taylor Herring, Octopus UK, Means Advertising, Like-A-Rainbow), nettes de cessions (Russia, DPZ&T, Nexus and Makers Lab).

(2) EUR = USD 1,065 en moyenne sur les 9 mois 2022 vs. USD 1,194 en moyenne sur les 9 mois 2021  
EUR = GBP 0,847 en moyenne sur les 9 mois 2022 vs. GBP 0,862 en moyenne sur les 9 mois 2021



## Définitions

**Revenu net** : Revenu après déduction des coûts refacturables aux clients. Ces coûts concernent essentiellement des activités de production et de média, ainsi que des frais divers à la charge des clients. Ces éléments refacturables aux clients ne faisant pas partie du périmètre d'analyse des opérations, l'indicateur, revenu net est le plus pertinent pour la mesure de la performance opérationnelle des activités du Groupe.

**Croissance organique** : Variation du revenu net, hors impact des acquisitions, des cessions et des variations de taux de change.

**Marge opérationnelle** : Revenu après déduction des charges de personnel, autres charges opérationnelles (hors autres produits et charges non courants) et dotations aux amortissements (hors incorporels liés aux acquisitions).

**Taux de marge opérationnelle** : Marge opérationnelle exprimée en pourcentage du revenu net.

**Dettes nettes (ou dette financière nette)** : Somme des dettes financières long et court terme et des dérivés de couverture associés hors dettes liées aux obligations locatives, déduction faite de la trésorerie et des équivalents de trésorerie.

**Dettes nettes moyennes** : Moyenne des dettes nettes moyennes mensuelles fin de mois.

**Free cash flow** : Flux nets de trésorerie générés par l'activité après produits financiers reçus & intérêts financiers décaissés et remboursement des engagements sur loyers et intérêts liés.