

Revenu du troisième trimestre 2021

Forte croissance organique au 3^{ème} trimestre Révision à la hausse des prévisions pour l'année

14 octobre 2021

- Croissance organique de +11,2% au T3 : +10,9% aux Etats-Unis, +10,0% en Europe et +12,5% en Asie
- Epsilon à +13% et Publicis Sapient à +20% aux Etats-Unis, confirmant leur surperformance
- Une hausse de +5% par rapport au T3 2019 : Etats-Unis à +8%, retour de l'Europe à son niveau pré-pandémie, Asie à +2%
- Des gains de budgets structurants, consolidant notre position de leadership en new business
- Deuxième révision à la hausse de tous les objectifs pour 2021 :
 - Croissance organique attendue entre +8,5% et +9% versus +7%
 - Taux de marge opérationnelle désormais attendue légèrement au-dessus de 17%
 - Free cash flow proche de 1,3 milliard d'euros, visant le haut de la fourchette précédente

3^{ème} trimestre 2021

Revenu net 2021	2 621 M€
Revenu net 2020	2 343 M€
Croissance publiée	+11,9%
Croissance organique	+11,2%

9 mois 2021

Revenu net 2021	7 552 M€
Revenu net 2020	7 117 M€
Croissance publiée	+6,1%
Croissance organique	+10,2%



Arthur Sadoun, Président du Directoire de Publicis Groupe déclare :

« Au 3ème trimestre 2021, nous avons enregistré une forte croissance organique de +11,2%. Toutes nos régions ont contribué à cette performance avec des croissances à deux chiffres, notamment les États-Unis à +10,9%, l'Europe à +10% et l'Asie à +12,5%.

La poursuite de la surperformance de nos activités en data et en technologie, démontre une nouvelle fois notre capacité à capturer une part disproportionnée de l'évolution des investissements de nos clients vers les médias digitaux, l'e-commerce et le direct-to consumer. Ceci est particulièrement notable aux États-Unis où Epsilon est en croissance de +13% et Publicis Sapient de +20%.

Grâce à la force de notre modèle, nous avons non seulement compensé intégralement l'impact de la pandémie, mais nous avons également pu dépasser le niveau d'activité de 2019 de +5% ce trimestre. Sur une base de deux ans, l'Asie est en croissance de +2%, l'Europe retrouve ses niveaux de pré-pandémie et les États-Unis accélèrent à +8%.

Nous sommes aujourd'hui en mesure de réviser à la hausse pour la deuxième fois l'ensemble de nos objectifs pour l'année 2021. Notre croissance organique est désormais attendue entre +8,5% et +9% contre +7% précédemment. Il en est de même pour notre taux de marge opérationnelle, attendu légèrement supérieur à 17%, tout en continuant à investir dans notre croissance future et nos talents. Proche de 1,3 milliard d'euros, notre free cash flow est également attendu en haut de la fourchette de notre précédent objectif.

Ainsi, 18 mois après le début de la pandémie, le Groupe sort renforcé de cette période.

Notre go to market différenciant nous permet de confirmer notre avance en tête des classements des gains de « new business ». Après ceux du 1er semestre, avec Samsung aux Etats-Unis, Stellantis au niveau global, L'Oréal en Chine, pour n'en citer que quelques-uns, le 3ème trimestre a également été actif avec les nouveaux gains de Ferrero, Planet Fitness, TD Bank et Walmart.

Notre offre de services et de produits nous positionne de manière unique pour répondre aux besoins de nos clients et les aider à anticiper les évolutions majeures de notre industrie, qu'il s'agisse de la disparition des cookies tiers, de l'accélération de l'Advanced TV et du retail-media ou encore du développement croissant des canaux direct-to consumer.

Enfin, notre organisation en plateforme, qui s'appuie sur nos services partagés et Marcel, est parfaitement adaptée à notre nouvelle manière de travailler dans le futur. Un futur qui sera plus représentatif de la diversité, plus inclusif et plus responsable que jamais, au bénéfice de tous nos collaborateurs.

Je tiens à remercier nos clients pour leur confiance ainsi que nos équipes pour tous leurs efforts qui ont été à nouveau déterminants ce trimestre. »

*

*

*



REVENU NET DU 3^{EME} TRIMESTRE 2021

Le revenu net de Publicis Groupe au 3^{ème} trimestre 2021 est de 2 621 millions d'euros, en hausse de +11,9% par rapport aux 2 343 millions d'euros du troisième trimestre 2020. Les variations de taux de change ont un impact positif de 4 millions d'euros. Les acquisitions (nettes de cessions) ont un impact positif de 9 millions d'euros ce trimestre.

La croissance organique est de +11,2% au 3^{ème} trimestre 2021 par rapport à 2020. Cela implique une croissance organique de +5% par rapport à 2019, soit une accélération après un premier trimestre stable et une croissance de 2% au deuxième trimestre, sur une base de deux ans. Toutes les régions ont poursuivi leur reprise avec une croissance à deux chiffres. Dans un environnement porteur pour la demande du consommateur, le 3^{ème} trimestre est ainsi ressorti au-dessus des attentes. Cette performance confirme la force du modèle du Groupe, plaçant les données et la technologie au cœur de son activité créative et média.

Répartition du revenu net du 3^{ème} trimestre 2021 par zone géographique

Millions D'euros	Revenu net		Croissance publiée	Croissance organique	Croissance organique vs. 2019
	T3 2021	T3 2020			
Amérique du Nord	1 602	1 454	+10,2%	+10,8%	+7%
Europe	619	547	+13,2%	+10,0%	+0%
Asie Pacifique	266	230	+15,7%	+12,5%	+2%
Moyen Orient & Afrique	77	62	+24,2%	+22,7%	+9%
Amérique Latine	57	50	+14,0%	+16,7%	+0%
Total	2 621	2 343	+11,9%	+11,2%	+5%

Le revenu net en Amérique du Nord est en hausse de +10,8% au 3^{ème} trimestre sur une base organique (+10,2% sur une base reportée, négativement impactée par l'évolution du dollar US sur le trimestre). Les Etats-Unis ont enregistré un nouveau trimestre de forte croissance avec +10,9% de croissance organique. Après -2,4% au troisième trimestre 2020, cela implique une croissance de +8% par rapport à 2019, en accélération par rapport au deuxième trimestre. Les activités américaines ont continué à bénéficier de la croissance de la demande pour les media digitaux, la gestion de la *first-party data* et le *direct-to-consumer*, particulièrement visible dans la performance d'Epsilon et de Publicis Sapient, qui enregistrent des croissances respectives de +13% et +20%. Les activités traditionnelles média et créatives ont enregistré des croissances *mid-single digit*. Les activités santé ont connu une croissance à deux chiffres pour le 6^{ème} trimestre consécutif.

Le revenu net en Europe a enregistré une croissance de +10,0% sur une base organique au 3^{ème} trimestre 2020 (+13,2% sur une base reportée) avec la réouverture progressive des économies durant l'été. L'Europe retrouve ainsi un niveau d'activité comparable à celui de 2019, en amélioration séquentielle par rapport au deuxième trimestre. Au 3^{ème} trimestre, le revenu net au Royaume Uni a enregistré une croissance organique de +5,8% avec une croissance très solide des activités créatives et média. En France, la croissance organique est de +16,1%, ou +10,8% en excluant les activités



d'affichage dans les transports et le Drugstore. En Allemagne, la croissance organique est de +10,5%. En France et en Allemagne, toutes les activités ont été en croissance.

L'Asie Pacifique enregistre un revenu net en croissance de +15,7% en base reportée et de +12,5% en organique. Avec une croissance organique de +10,0%, la Chine dépasse ainsi son niveau d'activité prévalant avant la pandémie.

Le revenu net en Afrique et au Moyen-Orient est en progression de +24,2% en base reportée et de +22,7% en base organique. En Amérique latine, le revenu net est en hausse de +14,0% en base reportée, encore impacté par l'évolution des devises dans la région. La croissance organique y a été de +16,7%. Les deux régions ont connu une amélioration de leur ratio de recovery au 3^{ème} trimestre par rapport au 2^{ème} trimestre et ont retrouvé leur niveau d'activité prévalant avant la pandémie.

REVENU NET DES NEUF PREMIERS MOIS 2021

Le revenu net de Publicis Groupe sur les neuf premiers mois de 2021 est de 7 552 millions d'euros, en hausse de +6,1% par rapport aux 7 117 millions d'euros des neuf premiers mois 2020. Les variations de taux de change ont un effet négatif de 272 millions d'euros. Les acquisitions (nettes de cessions) ont eu un effet non significatif sur les neuf mois.

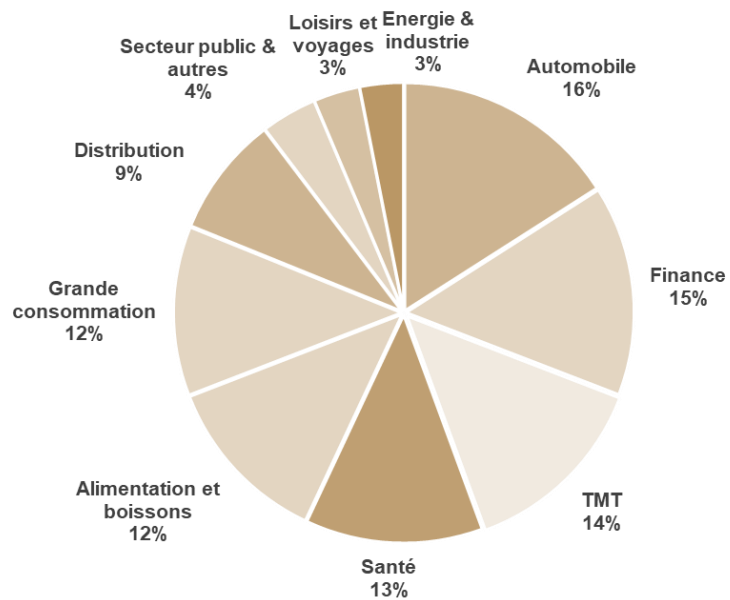
La croissance organique est de +10,2% sur les neuf premiers mois de 2021. Après -7,2% sur les 9 premiers mois de 2020, ceci implique une croissance de +2% sur la période par rapport à 2019, soit un niveau d'activité supérieur à celui prévalant avant la pandémie de la Covid-19. Sur ces 9 premiers mois, toutes les zones ont enregistré une croissance organique positive. La performance a été très forte aux Etats-Unis avec +10,3% de croissance organique par rapport à 2020, ce qui implique une croissance de +7% par rapport à 2019. En Europe, la croissance organique a été de +10,0% et le redressement s'est amélioré trimestre après trimestre avec la réouverture progressive de l'activité économique. En Asie Pacifique, la croissance organique a été de +10,8% et la zone a dépassé son niveau d'activité des 9 premiers mois de 2019. Au Moyen-Orient et en Afrique, la croissance organique a été de +10,4%. En Amérique Latine, elle s'est établie à +13,6%.

Répartition du revenu net des 9 premiers mois 2021 par zone géographique

Millions D'euros	Revenu net		Croissance publiée	Croissance organique	Croissance organique vs. 2019
	9M 2021	9M 2020			
Amérique du Nord	4 634	4 467	+3,7%	+10,1%	+6%
Europe	1 814	1 635	+10,9%	+10,0%	-6%
Asie Pacifique	736	664	+10,8%	+10,8%	+4%
Moyen Orient & Afrique	210	197	+6,6%	+10,4%	-2%
Amérique Latine	158	154	+2,6%	+13,6%	-4%
Total	7 552	7 117	+6,1%	+10,2%	+2%



Répartition du revenu net des 9 premiers mois 2021 par secteur



Sur la base de 3 412 clients représentant 92% du revenu net du Groupe



Dettes nette et liquidité

La dette financière nette s'élève à 1 585 millions d'euros à fin septembre 2021, contre 833 millions d'euros à fin décembre 2020. La dette nette moyenne du Groupe sur les neuf premiers mois 2021 s'élève à 1 649 millions d'euros par rapport à 3 584 millions d'euros sur les neuf premiers mois 2020.

Acquisitions et cessions

L'acquisition de CitrusAD a été finalisée le 1^{er} septembre 2021.

L'acquisition de Boomerang a été finalisée le 9 juillet 2021.

Perspectives

Après un troisième trimestre 2021 supérieur aux attentes, le Groupe est en mesure de réviser à la hausse, pour la deuxième fois, l'ensemble de ses prévisions pour l'année 2021.

S'agissant de la croissance organique, elle est désormais attendue entre +8,5% et +9% par rapport à +7% précédemment. Par rapport à 2019, ceci représente une croissance organique de l'ordre de +2%, en ligne avec celle des neuf premiers mois de l'année.

La prévision de taux de marge opérationnelle pour 2021 est également revue à la hausse. Celui-ci est attendu légèrement supérieur à 17%, alors même que le Groupe continue à investir dans les talents.

Enfin, le Groupe prévoit d'atteindre un free cash flow avant variation du besoin en fond de roulement proche de 1,3 milliard d'euros, dans le haut de la fourchette précédente comprise entre 1,2 et 1,3 milliard d'euros.



New business

EUROPE

Pandora AS (Technology), Polestar Performance AB (Technology), Nomad Foods (Media), La Poste (Creative), Société des Produits Nestlé (Technology), Daimler (Technology), Unilever (Technology), PMU (Technology), TUI Group (Creative), Groupe Casino (Creative), SNCF (Creative), FNPCA - ARTISANAT (Creative), Procter & Gamble (Creative), Etihad Airways (Media), Sephora (Data), April (Technology), ABBVIE (Creative), France Télévisions (Data), Izneo (Media), Enedis (Creative), G-Star (Creative), Zava (Technology), Comic Relief (Creative), Brown Forman (Media), Vinted (Media), DocMorris N.V. (Media), Reckitt Benckiser (Media), Media-Saturn-Holding GmbH (Creative), Raiffeisen Switzerland (Creative), AFD (Creative), Sisley Paris (Data), Cilevel Partners (Data), Carrefour (Data), Fnac Darty (Data), Engie (Data), Printemps (Data), Adecco (Creative), KOMO (Media), Peek & Cloppenburg KG (Digital), British Heart Foundation (Creative), Lindt (Media), CNPA (Creative), Erhard (Creative), EvCon (Creative), Maty (Creative), BNIC (Creative), Niantic (Digital), DP World PLC (Media), Primark (Media), AVK (Creative), Thales Group (Creative), Getin Bank (Media), Inserm (Media), Arterium (Creative), Nestlé (Media), Hormel Foods VI (Design), Gojo Industries VI (Design), EON Performance Media (Creative), DSM (Health), Jazz (Health), Getir (Creative), SEGRO (Creative), Grant Thornton (Sustainability consultancy), LEGO (Sustainability consultancy), Land Securities (Sustainability consultancy), Purmo (Sustainability), Revolut (Creative), Makuake (Creative), Biogen (Health), Roche (Health), Pfizer (Health), Novartis (Health), P&G Pampers (Sustainability consultancy), Puma (Influence), Beiersdorf Nivea, Elastoplast and Eucerin (Creative and Sustainability consultancy), Beko (Sustainability consultancy), Mondelez Trident (Creative), Coty MaxFactor (Creative), Essity Tork (Digital), Kellogg Company (Digital), Smythson (Creative), Citeo (Creative), Strenger Holding GmbH (Creative), Royal Canin (Health), Rivadouce (Creative), Fédération des Promoteurs Immobiliers (Influence), Raimondi Cranes (Creative), Gilead Sciences (Influence), Feu Vert (Media), Ewopharma (Creative), B&B Hotels (Creative), FPI (Creative), Ferrero (Media)

AMERIQUE DU NORD

Loblaw Digital (Technology), Verizon Wireless Digital (Technology), Mercedes-Benz USA (Technology), National Cancer Institute (Technology), Academy Sports & Outdoors (Technology), Comcast Corporation (Technology), The Depository Trust & Clearing Corp (Technology), Fiat Chrysler Automobiles (Technology), Sally Beauty (Media), Inspire Brands (Media & Commerce), Samsung (Creative), Alcohol and Gaming Commission of Ontario (Creative), Unilever (Creative), Procter & Gamble (Creative), Hut 8 Bitcoin Mining (Creative), Mercedes-Benz (Creative), MacDonald, Dettwiler and Associates Inc (Creative), Humana (Media), Sony Interactive Entertainment (Creative), Region of Peel (Creative), Infiniti (Creative), National Ovarian Cancer Coalition Inc. (Digital), Zoetis (Digital), Belcorp (Media), Coventry Direct (Digital), Mission Lane (Digital), Samsung (Creative), Marriott International (Technology), Mackenzie Investments (Creative), Goodfood Market Corp (Creative), Binge Corporation (Creative), Ritual Co (Creative), Greater Toronto Airports Authority (Creative), Addaday Intelligent Technologies LLC (Digital), Wisk Aero (Creative), Grupo Bimbo (Creative), Facebook (Creative), The Campbell Soup Company (Creative), ESPN (Creative), Arup Group Limited (Data), Motorola Solutions (Creative), Fairlife (Commerce), Estee Lauder (Digital), BestReviews (Creative), Nexight (Influence), The Coca-Cola Company (Influence), Talbots (Media), Planet Fitness (Creative, Media, Data), Walmart (Media), TD Bank (Media), Autozone (Media)



ASIE-PACIFIQUE/MOYEN ORIENT/AFRIQUE

Garena Online (Creative), PRC - Martell (Creative), L'Oréal (Creative, Media, Production), Yili (Creative), Yinlu (Creative), Capital Foods (Creative), Diageo (Creative), Yinlu (Creative), Others (Creative), Ecco (Creative), AXA (Creative), Samsung (Digital & Creative), Penang South Island (Power of One), Spotify (Creative), AMC (Creative), Mercedes-Benz (Creative), meitav Content (Production), Medgulf (Creative), Essilor (Creative), Nestlé Total (Wyeth) (Power of One), Sephora (Creative), Toyota Motor Corporation (Creative, Media, Data), Disney Studios / Disney + (Media), Disney + (Creative), DBS (Media), Great Eastern (Creative), Pet Culture Group Pty Limited (Media), Estee Lauder (Commerce), Ontex (Creative), Others (Creative), GSK (Creative), Godrej Pro Clean (Creative), MamaEarth (Media), Danone (Commerce), Thai Oil PCL (Creative), AB InBev (Creative), J&J (Commerce), Disney+ SEA (Media), Expedia (Creative), Wing (Creative), Lazada (Creative), SAIC R-Car (Creative), STB (Media), Israel Railways (Creative), Vivo (Creative), Pechoin (Creative), E carX (Creative), Exxon (Creative), Karaca (Media), NPCI (Creative), Insourcing (Production), Kalpataru Builders (Creative), Mavi (Creative), Hyatt (Media), Tiger Brands (Creative), Arrow Electronics brit(Digital), Infiniti (Creative), Aier eye hospital (Creative), Hikvision (Creative), KRAFTON Creative, Mayo (Creative), SAIC Volkswagen (Creative), Zhiji Motors (Creative), Procter & Gamble (Creative), Nestlé (Creative & Media), VSA Health & Wellness Pvt. Ltd (Commerce), Beiersdorf (Commerce), SVW (Creative), IM Car (Creative), Neom (Media), Li Auto (Creative), Turkish Airlines (Power of One), Big Ticket (Creative), Jindal Steel & Power Limited - Jindal Panther (Creative), Totole (Creative), Edrington (Media), Bang & Olufsen (Commerce), Meitav Dash (Data), Bank Hapoalim (Power of One), Budweiser (Creative), PT Heinz ABC Indonesia (Creative), Daimler AG (Creative), Rejoice (Creative), Chips Ahoy (Production), VS (Production), Whoo (Creative), LIXIL (Creative), WNS (Creative), IKEA (Production), AB InBev (Creative), Mercedes-Benz (Data), Snooze (Creative), Diageo (Commerce), Australian Red Cross Lifeblood (Creative), FIFA (Creative), The Walt Disney Company (Creative), OnePlus (Creative), Voyages Indigenous Tourism Australia (Media), Bega Cheese (Media), SKII (Creative), Daxing Airport (Creative), HomePlus (Power of One), Harbin Beer (Creative), Wildlife Reserve Singapore (Media), Visa (Creative & Digital), Unicharm-Sofy (Digital), Ausnutria milk (Creative), Diageo (Power of One), Wei Chaun Foods Corporation (Creative), VW - DAS WELT Auto (Creative), Ferrero (Media)

AMERIQUE LATINE

Grupo SURA (Data), Banco Bradesco (Creative), Citigroup (Production), Pfizer (Creative), Astrazeneca (Creative), Compania Nacional de Chocolates de Peru S.A. (Creative), Visa (Creative & Media), Grupo Nutresa (Creative), Mercedes-Benz (Creative), Heineken (Creative), PepsiCo (Creative & Digital), Grupo Bimbo (Creative), Procter & Gamble (Creative & Data), Abastece ai (Creative), Tiger (Creative), Ypê (Creative), Enjoei (Creative), Gavilon (Creative), Nissan Motor Corporation (Creative), Merck Sharp & Dohme Corp. (Creative), Civica Pay (Creative & Media), Merck & Co (Creative), TikTok (Media), Groupe Renault (Media), Shopee (Media), Bacio di Latte (Media), Alpina (Creative & Media), Toyota Motor Corporation (Digital), PAE (Media), Lwart (Creative, Media, Data), Governo do Estado de Sao Paulo (Media), Grupo SURA (Creative), Lindt (Media)

GLOBAL

AB InBev (Data), Nissan Motor Corporation – Infiniti (Creative), Stellantis (Media)

*

*

*



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 autre 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), y compris une conjoncture économique défavorable, un secteur extrêmement concurrentiel, la possibilité que nos clients remettent nos contrats en cause très rapidement, le fait qu'une part non négligeable des revenus du Groupe provienne de clients importants, les conflits d'intérêts entre annonceurs d'un même secteur, la dépendance du Groupe envers ses dirigeants et ses collaborateurs, les lois et réglementations s'appliquant aux métiers du Groupe, des actions judiciaires engagées contre le Groupe au motif que certains messages publicitaires seraient mensongers ou trompeurs ou que les produits de certains clients se révéleraient défectueux, la stratégie de développement par acquisition d'entreprises, la dépréciation des écarts d'acquisition et des actifs inscrits au bilan du Groupe, la présence du Groupe dans les marchés émergents, l'exposition au risque de liquidité, une baisse de la notation officielle du Groupe, et l'exposition aux risques de marché financier.

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 Médias, 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 environ 80 000 collaborateurs.

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

Delphine Stricker
Alessandra Girolami

Corporate Communications
Investor Relations

+ 33 (0)6 38 81 40 00
+ 33 (0)1 44 43 77 88

delphine.stricker@publicisgroupe.com
alessandra.girolami@publicisgroupe.com



Annexes

Revenu net : Calcul de la croissance organique

<i>(en millions d'euros)</i>	T1	T2	T3	9 mois
Revenu net 2020	2 481	2 293	2 343	7 117
Impact des taux de change ⁽²⁾	(151)	(125)	4	(272)
Revenu net 2020 au taux de change 2021 (a)	2 330	2 168	2 347	6 845
Revenu net 2021 avant acquisitions ⁽¹⁾ (b)	2 395	2 537	2 612	7 544
Revenu net des acquisitions ⁽¹⁾	(3)	2	9	8
Revenu net 2021	2 392	2 539	2 621	7 552
Croissance organique (b/a)	+2,8%	+17,1%	+11,2%	+10,2%

Impact des taux de change au 30 septembre 2021 (en millions d'euros)	
GBP ⁽²⁾	15
USD ⁽²⁾	(259)
Autres	(28)
Total	(272)

(1) Acquisitions (CitrusAd, Boomerang, Third Horizon, Octopus, Balance Internet, Taylor Herring), nettes de cessions (PC Epsilon Fitness, Sirius, Found).

(2) EUR = USD 1,194 en moyenne sur les 9 mois 2021 vs. USD 1,123 en moyenne sur les 9 mois 2020
EUR = GBP 0,862 en moyenne sur les 9 mois 2021 vs. GBP 0,884 en moyenne sur les 9 mois 2020



Définitions

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

Dette nette (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.

Dette nette moyenne : Moyenne des dettes nettes moyennes mensuelles fin de mois.

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).

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.

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

Ratio de recovery : calculé comme suit : $100 \times [1 + \text{croissance organique (n-1)}] \times [1 + \text{croissance organique (n)}]$.

Croissance organique vs. 2019: calculé comme suit : $([1 + \text{croissance organique (n-1)}] * [1 + \text{croissance organique (n)}]) - 1$