

Résultats annuels de PagesJaunes Groupe : dans le haut de la fourchette des objectifs

Points clés de l'exercice 2009 :

- **Accélération de la stratégie Internet avec un renforcement des initiatives sur Internet sous l'impulsion d'un nouveau management**
- **Surperformance par rapport au marché publicitaire avec une progression du chiffre d'affaires Internet de 6,6% permettant de limiter la baisse du chiffre d'affaires total à 2,4%**
- **Marge brute opérationnelle (MBO) de 529 millions d'euros**
- **Proposition d'un dividende de 0,65 euro par action, soit un taux de distribution de 67% du bénéfice consolidé de l'exercice**

À l'occasion de l'annonce des résultats de l'exercice 2009 de PagesJaunes Groupe, son Directeur général, Jean-Pierre Remy a déclaré :

« PagesJaunes Groupe a fait la preuve, sur l'ensemble de ses métiers, d'une bonne résistance, dans un marché fortement affecté par la crise. Dans un environnement incertain, PagesJaunes Groupe a poursuivi ses investissements et est parvenu à consolider sa position de premier groupe européen par les revenus publicitaires Internet, avec plus de 500 millions d'euros de revenus Internet (43% de son chiffre d'affaires). Son audience a progressé de 7% avec près de 1,2 milliard de visites. La popularité de ses services ne s'est pas démentie comme en témoigne l'essor remarquable d'Internet mobile sur lequel PagesJaunes Groupe a su prendre des parts d'audience significatives. Le Groupe occupe la première place des sites d'information locale en France, avec un internaute sur deux qui lui est fidèle. 2010 devrait être une année de transition tant sur le plan de la reprise économique, qui devrait être très progressive comme l'illustre la relative stabilisation des ventes au cours des 3 derniers mois, que sur le plan de la transformation Internet du Groupe ; les lancements de nouveaux produits et services devraient progressivement dynamiser la croissance de PagesJaunes. »

Ghislaine Mattlinger, son Directeur financier, a déclaré :

« PagesJaunes Groupe a atteint l'ensemble de ses objectifs financiers en 2009. Le chiffre d'affaires a baissé de 2,4% à près de 1,2 milliard d'euros, dans le haut de la fourchette annoncée (-2% à -5%) grâce notamment à la croissance de 6,6% des activités Internet. Cette performance a été obtenue grâce à une stabilité de la base d'annonceurs et à une baisse limitée du revenu moyen par annonceur. La marge brute opérationnelle a atteint 529 millions d'euros, dans le haut de la fourchette des objectifs du Groupe grâce à l'optimisation des coûts d'édition des annuaires imprimés qui a permis de poursuivre les investissements sur Internet fixe et mobile. Avec une charge financière nette de 81,9 millions d'euros, en réduction de près de 40% par rapport à 2008, le résultat net s'établit à 273,6 millions d'euros, en progression de 11,4% par rapport au bénéfice 2008 hors éléments exceptionnels. »

Fort de ces bons résultats et conformément à sa volonté et à ses engagements de poursuivre une politique de distribution de dividende élevé, le conseil d'administration a décidé de distribuer un dividende de 0,65 euro par action au titre de l'exercice 2009, ce qui représente un taux de distribution de 67% du bénéfice consolidé du Groupe.

Les chiffres clés de PagesJaunes Groupe

| (en millions d'euros) | Exercice 2008 | Exercice 2009 | Variation |
|---|------------------|------------------|-------------------|
| Chiffre d'affaires | 1 192,8 | 1 163,9 | -2,4% |
| dont chiffre d'affaires Internet | 471,4 | 502,4 | 6,6% |
| <i>en pourcentage du total</i> | <i>39,5%</i> | <i>43,2%</i> | <i>3,7 points</i> |
| Marge brute opérationnelle | 551,6 | 528,7 | -4,2% |
| <i>En % du chiffre d'affaires</i> | <i>46,2%</i> | <i>45,4%</i> | <i>-0,8 point</i> |
| Résultat net hors éléments exceptionnels en 2008 | 245,7 | 273,6 | 11,4% |

I. Progression du chiffre d'affaires Internet permettant de limiter la baisse des revenus totaux

Dans un contexte de marché difficile, le chiffre d'affaires du segment PagesJaunes en France a baissé de 1,2% à 1 097,3 millions d'euros en 2009. Internet¹ a représenté 43% du chiffre d'affaires de ce segment d'activité en 2009 (+3 points par rapport à 2008), en croissance de 6,5% :

Le chiffre d'affaires du segment PagesJaunes en France²

| (en millions d'euros) | Exercice 2008 | Exercice 2009 | Variation |
|---|------------------|------------------|-------------------|
| Annuaire imprimés | 617,7 | 577,8 | -6,5% |
| Pagesjaunes.fr, annoncesjaunes.fr et sites | 431,3 | 461,0 | 6,9% |
| Services de renseignements téléphoniques (118008) | 36,4 | 39,7 | 9,1% |
| Autres (y compris Minitel et PagesPro) | 24,7 | 18,8 | -23,9% |
| PagesJaunes en France | 1 110,1 | 1 097,3 | -1,2% |
| Dont Internet (*) | 443,5 | 472,2 | 6,5% |
| <i>En % du chiffre d'affaires</i> | <i>40,0%</i> | <i>43,0%</i> | <i>3,0 points</i> |

* y compris Pagespro.com

¹ Revenus de pagesjaunes.fr, d'annoncesjaunes.fr, des sites Internet et de pagespro.com.

² Les données présentées en 2008 et en 2009 ont été retraitées des impacts liés au transfert du segment International & Filiales au segment PagesJaunes en France de l'activité de petites annonces en ligne (« annoncesjaunes.fr »), suite à la fusion, en juillet 2009, de PagesJaunes Petites Annonces et de PagesJaunes S.A., avec effet rétroactif au 1^{er} janvier 2009.

- La baisse du chiffre d'affaires du segment PagesJaunes en France provient, comme anticipé, de la baisse du revenu moyen par annonceur (-1,4% à 1 543 euros) partiellement compensée par une légère croissance du parc d'annonceurs (+0,6% à 700 100 clients) qui a bien résisté malgré la dégradation de la situation des PME. **La conquête de nouveaux clients s'est poursuivie à un rythme soutenu** (118 500 nouveaux clients) **et le taux de fidélisation, quoiqu'en repli, est resté à un niveau élevé** (83,5% en nombre d'annonceurs).
- Le repli du chiffre d'affaires des annuaires imprimés provient de la baisse du revenu moyen par annonceur (-5,8% à 926 euros) tandis que le nombre d'annonceurs n'a que légèrement baissé (-0,7% à 623 800 clients). **La bonne résistance du nombre d'annonceurs sur nos supports imprimés permet de préserver la pertinence et la richesse des contenus des annuaires.**
- La croissance du chiffre d'affaires Internet s'explique d'une part par la progression du revenu moyen par annonceurs (+4,6% à 945 euros) et d'autre part par l'augmentation du nombre d'annonceurs (+2,2% à 492 500 clients). **L'année 2009 a été marquée par la refonte de la gamme des produits Internet** : lancement du Pack Visibilité Internet (PVI), de produits d'entrée de gamme et de nouveaux formats de publicité Internet.
- **Les sites français du Groupe (pagesjaunes.fr et mappy.com principalement) ont enregistré 1 186,6 millions de visites en 2009** (+7,0% par rapport à 2008), et 18,3 millions de visiteurs uniques en décembre 2009 (50% des internautes³). L'audience sur Internet mobile a atteint 29,6 millions de visites, soit un doublement par rapport à 2008. Cette progression s'est fortement accélérée au second semestre avec la montée en puissance de l'iPhone, sur lequel l'application PagesJaunes a été téléchargée 1,8 million de fois depuis son lancement. Environ 60% du parc d'iPhone est aujourd'hui équipé de l'application PagesJaunes en France. L'application de Mappy a également été lancée avec succès, et occupe la première place des applications de navigation sur iPhone. **PagesJaunes a poursuivi au cours des 12 derniers mois une stratégie d'enrichissement des contenus** via une nouvelle home page, une nouvelle liste réponse, une nouvelle offre vidéo, le lancement du PVI et le développement du contributif (avis d'utilisateurs).

³ Source : NielsenNetratings

Le chiffre d'affaires du segment International & Filiales s'est élevé à 75,8 millions d'euros en 2009, en baisse de 17,2%. Le segment a été affecté par le repli du chiffre d'affaires de QDQ Media, et, dans une moindre mesure, des activités de marketing direct et de services géographiques :

Le chiffre d'affaires du segment International & Filiales

| (en millions d'euros) | Exercice 2008 | Exercice 2009 | Variation |
|--|------------------|------------------|--------------------|
| Annuaire BtoC | 56,9 | 41,4 | -27,2% |
| dont QDQ Media | 42,1 | 30,3 | -28,0% |
| Régie publicitaire Internet | 5,5 | 9,4 | 70,9% |
| Marketing direct et services géographiques | 29,2 | 25,0 | -14,4% |
| International & Filiales | 91,5 | 75,8 | -17,2% |
| Dont Internet (*) | 34,1 | 36,2 | 6,2% |
| <i>En % du chiffre d'affaires</i> | <i>37,3%</i> | <i>47,8%</i> | <i>10,5 points</i> |

* revenus Internet de QDQ Media, d'Editus Luxembourg et d'Edicom, ainsi que revenus d'Horyzon Média et de Mappy

- **QDQ Media a mené à bien le plan de restructuration** initié fin 2008 qui a porté sur le redéploiement de son organisation commerciale et de son activité, en vue d'abaisser son point mort, en concentrant ses investissements sur les zones à plus fort potentiel et sur le développement national de sa présence sur Internet. QDQ Media enregistre ainsi un chiffre d'affaires en baisse de 28,0% en 2009, tenant compte de la progression de 5,7% de ses revenus Internet.
- **La contribution du pôle de régie publicitaire Internet Horyzon Média** au chiffre d'affaires consolidé s'est élevée à **9,4 millions d'euros** en 2009 contre 5,5 millions d'euros en 2008⁴. Le chiffre d'affaires d'Horyzon Média facturé aux annonceurs (chiffre d'affaires brut) s'est élevé à 17,2 millions d'euros en 2009, en baisse de 6,5% par rapport à 2008. La hausse de l'activité CPC⁵ a partiellement compensé la baisse de l'activité CPM⁶, conformément aux tendances observées sur le marché.
- Le chiffre d'affaires du **marketing direct** et des **services géographiques** a baissé de 14,4% en 2009 à **25,0 millions d'euros**. Les revenus de PagesJaunes Marketing Services ont été impactés par la conjoncture économique, et par la décroissance des activités de marketing direct traditionnelles.
- PagesJaunes Groupe a cédé sa filiale Edicom, editrice de l'annuaire de professionnels Télécontact au Maroc. Edicom, qui est sortie du périmètre de consolidation en octobre

⁴ Le chiffre d'affaires d'Horyzon Média est constitué des commissions de régie pour les activités au CPM (coût pour mille) et, à compter de 2009, de l'intégralité du chiffre d'affaires facturé aux annonceurs pour les activités à la performance ou au CPC (coût par clic).

⁵ Coût par clic.

⁶ Coût pour mille.

2009, a contribué à hauteur de 1,6 million d'euros au chiffre d'affaires consolidé du Groupe en 2009 contre 4,5 millions d'euros en 2008.

II. Adaptation de la structure de coûts tout en augmentant l'investissement

Trois faits marquants sont à souligner :

- Poursuite des efforts d'optimisation de l'ensemble des coûts du segment PagesJaunes en France.
- Augmentation des investissements commerciaux, marketing et technologiques essentiels à la croissance future de l'entreprise.
- Restructuration de QDO Media en Espagne qui a permis d'en abaisser significativement le point mort opérationnel, et réintégration de l'offre PagesJaunes Petites Annonces au sein de celle de PagesJaunes, conduisant à une meilleure mutualisation des coûts.

La MBO du segment PagesJaunes en France a diminué de 3,1% en 2009 à 527,8 millions d'euros, dans un contexte de pression sur les revenus et d'investissements sur Internet fixe et mobile.

La MBO du segment PagesJaunes en France (*)

| (en millions d'euros) | Exercice 2008 | Exercice 2009 | Variation |
|--|------------------|------------------|-------------------|
| Chiffre d'affaires | 1 110,1 | 1 097,3 | -1,2% |
| Achats externes | (266,5) | (257,1) | -3,5% |
| Salaires et charges | (288,4) | (293,1) | 1,6% |
| Autres produits et charges opérationnels | (10,5) | (19,3) | 83,8% |
| MBO | 544,7 | 527,8 | -3,1% |
| <i>En % du chiffre d'affaires</i> | <i>49,1%</i> | <i>48,1%</i> | <i>-1,0 point</i> |

(*) y compris activité de petites annonces en ligne (« annoncesjaunes.fr »)

- **Maîtrise des coûts éditoriaux** (achat de papier, impression et distribution des annuaires imprimés) qui ont été réduits de 6,6% à 97,4 millions d'euros, du fait notamment de l'optimisation du format et de la mise en page des annuaires, et de l'impact en année pleine de la renégociation des contrats d'impression fin 2008.
- **Maîtrise des coûts commerciaux**, notamment la rémunération de la force de vente et de son encadrement direct qui est restée stable à 159,7 millions d'euros en 2009 dans un contexte de déploiement de nouveaux produits.

- **Maîtrise du risque clients** dont le taux de dotations nettes pour provision sur créances par rapport au chiffre d'affaires est passé de 0,33% en 2008 à 0,52% en 2009.

Le segment International & Filiales a dégagé une MBO positive de 0,9 million d'euros en 2009.

La MBO du segment International & Filiales

| (en millions d'euros) | Exercice 2008 | Exercice 2009 | Variation |
|--|------------------|------------------|---------------|
| Chiffre d'affaires | 91,5 | 75,8 | -17,2% |
| Achats externes | (37,8) | (32,8) | -13,2% |
| Salaires et charges | (46,3) | (39,2) | -15,3% |
| Autres produits et charges opérationnels | (0,4) | (2,9) | ns |
| MBO | 6,9 | 0,9 | -87,0% |

Le résultat d'exploitation du Groupe s'est élevé à 487,0 millions d'euros en 2009, en hausse de 9,8% par rapport à 2008. Hors éléments exceptionnels, constitués de la perte de valeur de l'écart d'acquisition de QDQ Media en 2008, le résultat d'exploitation serait en baisse de 4,9%.

Le résultat financier du Groupe s'est amélioré de 39,2% à (81,9) millions d'euros en raison notamment de la baisse des taux d'intérêt qui permet de passer d'un taux d'intérêt moyen de la dette brute (y compris instruments de couverture) de 5,64% en 2008 à 4,10% en 2009.

Le résultat de la période de PagesJaunes Groupe s'est élevé à 273,6 millions d'euros en 2009, et progresse de 11,4% par rapport à 2008 hors éléments exceptionnels constitués de la perte de valeur de l'écart d'acquisition de QDQ Media en 2008.

III. Evolution de la situation financière

Trois éléments importants sont à souligner :

- Une marge de près de 20% par rapport au covenant bancaire de dette nette sur MBO.
- Une couverture de taux d'intérêt de 90% de la dette bancaire et une extension partielle de la couverture de taux jusqu'à la maturité de la dette en novembre 2013.
- Aucun remboursement de la dette bancaire avant fin 2013.

L'endettement financier net⁷ de PagesJaunes Groupe s'élève à 1 907,4 millions d'euros au 31 décembre 2009 contre 1 891,5 millions d'euros au 31 décembre 2008.

- **La dette bancaire de PagesJaunes Groupe**, d'un montant de 1 950 millions d'euros, est remboursable dans son intégralité fin 2013. PagesJaunes Groupe bénéficie par ailleurs, auprès d'un syndicat bancaire diversifié, d'une ligne de crédit d'un montant d'environ 400 millions d'euros, venant à échéance fin 2013.
- **La dette bancaire de PagesJaunes Groupe** est désormais couverte à hauteur de 88% contre la hausse des taux d'intérêt, par un portefeuille de swaps de taux et de collars, venant à échéance fin 2011, et de 46% par des swaps forward venant à échéance fin 2013.
- **Au 31 décembre 2009, le Groupe dispose d'une marge de près de 20% sur son covenant de levier financier** avec une dette nette⁸ qui s'élève à 3,57 fois un agrégat proche de la MBO **et de 90% sur son covenant de couverture financière** avec un agrégat proche de la MBO qui s'élève à 6,66 fois la charge nette d'intérêts⁹.

IV. Perspectives

PagesJaunes Groupe se fixe les objectifs financiers suivants pour 2010 :

- Poursuite de la croissance soutenue des activités Internet qui permet de limiter la baisse du chiffre d'affaires global ; un rebond de l'activité lié à la montée en puissance des nouveaux produits est en effet attendu à partir du second semestre 2010.
- MBO comprise entre 500 et 530 millions d'euros compte tenu de la poursuite des investissements sur Internet fixe et mobile.
- Maintien d'une politique de distribution de dividende élevé¹⁰.

⁷ L'endettement financier net correspond au total de l'endettement financier brut, diminué ou augmenté des instruments dérivés actifs et passifs de couverture de flux de trésorerie, et diminué de la trésorerie et des équivalents de trésorerie.

⁸ Hors juste valeur des instruments de couverture et frais d'émission d'emprunts

⁹ Hors variation de la juste valeur des instruments de couverture, amortissement des frais d'émission d'emprunt et produit de désactualisation

¹⁰ L'objectif de distribution ne constitue en aucun cas un engagement de PagesJaunes Groupe et les dividendes futurs dépendront des résultats du Groupe, de sa situation financière, et de tout autre élément que le Conseil d'administration et les actionnaires de PagesJaunes Groupe jugeront pertinent.



A propos de PagesJaunes Groupe

PagesJaunes Groupe est le leader français de la publicité et de l'information locales avec près de 1,2 milliard d'euros de chiffre d'affaires consolidé en 2009. Les services de PagesJaunes sont notamment accessibles via les annuaires imprimés (l'annuaire PagesJaunes), les services de renseignements par téléphone et par SMS (118008) et Internet. Les sites Internet fixe et mobile de PagesJaunes Groupe, au premier rang desquels pagesjaunes.fr, mobile.pagesjaunes.fr, mappy.com et annoncesjaunes.fr, sont visités chaque mois par un internaute français sur deux.

PagesJaunes Groupe dispose d'une force de vente de plus de 2 300 conseillers commerciaux en France et en Espagne, et propose à ses 770 000 clients annonceurs locaux et nationaux une gamme complète de produits publicitaires. PagesJaunes Groupe est l'une des trois premières régies publicitaires Internet en France. Avec plus de 500 millions d'euros de chiffre d'affaires Internet en 2009, soit 43% de ses revenus consolidés, PagesJaunes Groupe occupe la première place européenne par les revenus publicitaires Internet.

PagesJaunes Groupe est cotée sur NYSE Euronext Paris – compartiment A (PAJ). Les informations disponibles sur PagesJaunes Groupe sont accessibles sur <http://www.pagesjaunesgroupe.com>.

Contacts :

Presse

Delphine Penalva / Orith Tabeur

01 46 23 35 31 / 34 64

06 68 53 72 36

dpenalva@pagesjaunes.fr

otabeur@pagesjaunes.fr

Investisseurs

Vincent Gouley

01 46 23 40 92

vgouley@pagesjaunes.fr

Le présent document contient des déclarations concernant l'avenir. PagesJaunes Groupe considère que ses attentes sont fondées sur des suppositions raisonnables, mais lesdites déclarations sont sujettes à de nombreux risques et incertitudes. Les facteurs importants susceptibles d'entraîner un écart substantiel entre les résultats effectifs et les résultats attendus exprimés par les déclarations concernant l'avenir, comprennent entre autres : les effets de la concurrence ; le niveau d'utilisation des supports PagesJaunes ; le succès des investissements du Groupe PagesJaunes en France et à l'étranger ; les effets de la conjoncture économique.

Une description des risques du Groupe PagesJaunes figure à la section « 4. Facteurs de risques » du document de référence de la société PagesJaunes Groupe déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers le 17 mars 2009 (le « Document de Référence »).

Les déclarations concernant l'avenir contenues dans le présent document s'appliquent uniquement à compter de la date de celui-ci, et PagesJaunes Groupe ne s'engage à mettre à jour aucune de ces déclarations pour tenir compte des événements ou circonstances qui se produiraient après la date dudit document ou pour tenir compte de la survenance d'événements non prévus.

Les comptes consolidés ont été arrêtés par le Conseil d'Administration dans sa séance du 18 février 2010, et audités par les contrôleurs légaux de PagesJaunes Groupe. Des informations plus complètes sont disponibles dans le Rapport financier 2009 de PagesJaunes Groupe qui est téléchargeable sur le site institutionnel du Groupe à l'adresse suivante : www.pagesjaunesgroupe.com.



Annexe 1 : Chiffre d'affaires consolidé

| (en millions d'euros) | Quatrième trimestre 2008 | Quatrième trimestre 2009 | Variation 2009 / 2008 | Exercice 2008 | Exercice 2009 | Variation 2009 / 2008 |
|---|--------------------------|--------------------------|-----------------------|----------------|----------------|-----------------------|
| Annuaire imprimés | 160,3 | 145,0 | -9,5% | 617,7 | 577,8 | -6,5% |
| Pagesjaunes.fr, annoncesjaunes.fr et sites | 116,9 | 116,8 | -0,1% | 431,3 | 461,0 | +6,9% |
| Services de renseignements téléphoniques 118008 | 9,6 | 9,9 | +3,1% | 36,4 | 39,7 | +9,1% |
| Autres revenus | 6,3 | 5,9 | -6,3% | 24,7 | 18,8 | -23,9% |
| Total PagesJaunes en France | 293,2 | 277,6 | -5,3% | 1 110,1 | 1 097,3 | -1,2% |
| Annuaire B to C | 16,9 | 9,2 | -45,6% | 56,9 | 41,4 | -27,2% |
| dont QDQ Media | 12,9 | 7,9 | -38,8% | 42,1 | 30,3 | -28,0% |
| Régie publicitaire Internet | 2,2 | 5,9 | +168,2% | 5,5 | 9,4 | +70,9% |
| Marketing direct et services géographiques | 8,2 | 7,5 | -8,5% | 29,2 | 25,0 | -14,4% |
| Total International & Filiales | 27,4 | 22,5 | -17,9% | 91,5 | 75,8 | -17,2% |
| Inter-segments | (2,7) | (3,2) | +18,5% | (8,7) | (9,1) | +4,6% |
| Total Groupe | 317,9 | 296,9 | -6,6% | 1 192,8 | 1 163,9 | -2,4% |



Annexe 2 : Etat du résultat consolidé

| (en millions d'euros) | Second semestre 2008 | Second semestre 2009 | Variation 2009/2008 | Exercice 2008 | Exercice 2009 | Variation 2009/2008 |
|---|----------------------|----------------------|---------------------|----------------|----------------|---------------------|
| Chiffre d'affaires | 641,9 | 602,2 | -6,2% | 1 192,8 | 1 163,9 | -2,4% |
| Achats externes | (159,8) | (157,9) | -1,2% | (295,4) | (280,5) | -5,0% |
| Autres produits opérationnels | 5,4 | 2,2 | -59,3% | 11,8 | 4,2 | -64,4% |
| Autres charges opérationnelles | (13,1) | (14,7) | +12,2% | (22,8) | (26,7) | +17,1% |
| Frais de personnel : - Salaires et charges sociales | (170,2) | (164,9) | -3,1% | (334,8) | (332,2) | -0,8% |
| Marge brute opérationnelle | 304,3 | 266,8 | -12,3% | 551,6 | 528,7 | -4,2% |
| - Participation des salariés | (9,7) | (7,5) | -22,7% | (17,8) | (15,3) | -14,0% |
| - Rémunération en actions | 1,9 | (1,0) | -152,6% | (1,5) | (1,6) | +6,7% |
| Perte de valeur des écarts d'acquisition | (68,9) | 0,0 | ns | (68,9) | 0,0 | ns |
| Dotation aux amortissements | (8,6) | (10,5) | +22,1% | (17,2) | (19,6) | +14,0% |
| Résultat de cession d'actifs | (0,3) | (0,7) | ns | (0,3) | (0,8) | ns |
| Coût des restructurations | (2,5) | (0,1) | ns | (2,5) | (4,5) | ns |
| Résultat d'exploitation | 216,1 | 247,0 | +14,3% | 443,4 | 487,0 | +9,8% |
| Produits financiers | 0,9 | 4,3 | +377,8% | 3,4 | 8,8 | +158,8% |
| Charges financières | (71,4) | (45,8) | -35,9% | (138,2) | (90,7) | -34,4% |
| Résultat financier | (70,4) | (41,5) | -41,1% | (134,8) | (81,9) | -39,2% |
| Impôt sur les sociétés | (71,8) | (60,3) | -16,0% | (131,7) | (131,5) | -0,2% |
| Résultat consolidé | 73,8 | 145,3 | +96,9% | 176,8 | 273,6 | +54,8% |



Annexe 3 : Tableau des flux de trésorerie

| (en millions d'euros) | Exercice 2008 | Exercice 2009 | Variation | Variation (%) |
|---|------------------|------------------|---------------|--------------------|
| MBO | 551,6 | 528,7 | (23,0) | -4,2% |
| Participation des salariés | (17,8) | (15,3) | 2,6 | -14,0% |
| Variation du BFR | 16,2 | (3,2) | (19,4) | -119,8% |
| Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles | (12,1) | (26,0) | (13,9) | +114,9% |
| Cash flow opérationnel | 537,9 | 484,2 | (53,7) | -10,0% |
| <i>Taux de conversion Cash flow opérationnel / MBO</i> | <i>97,5%</i> | <i>91,6%</i> | | <i>-5,9 points</i> |
| Résultat financier (décaissé) / encaissé | (110,8) | (80,1) | 30,8 | -27,7% |
| Eléments non monétaires inclus dans la MBO | 2,3 | 6,1 | 3,9 | +165,2% |
| Coûts des restructurations | (2,5) | (4,5) | (1,9) | +80,0% |
| Impôts sur les sociétés décaissés | (118,7) | (148,0) | (29,4) | +24,7% |
| Cash flow net | 308,2 | 257,8 | (50,4) | -16,4% |