



Communiqué de Presse

Résultats 2011

Après une année de mouvement, 2012 sera une année de construction

Chiffre d'affaires : 1 362,9 millions euros
Croissance totale : +19,5%

Résultat net part du Groupe : 86,1 millions d'euros (+ 30%)

Paris, le 29 février 2012. Le chiffre d'affaires 2011 s'établit à 1 362,9 millions d'euros, en progression de 19,5% par rapport à 2010.

- Les effets de change sont négatifs de -1,9%.
- Les effets de périmètre sont positifs de 16,8% et correspondent principalement à l'intégration de Synovate dans les comptes du Groupe à compter du 1^{er} octobre 2011, suite à l'accord d'acquisition signé avec Aegis le 26 juillet 2011.
- L'activité hors effets de périmètre et de change a progressé de 4,6% en ce qui concerne l'ancien périmètre d'Ipsos.
En ce qui concerne l'activité de Synovate, elle a été stable sur l'ensemble de 2011. Les chiffres de croissance organique présentés dans la suite du communiqué ne concernent que l'ancien périmètre d'Ipsos.
- Les pays émergents qui contribuent au CA Groupe pour 34% (+3 points par rapport à 2010) ont enregistré une croissance organique de 13,2%

Evolution de l'activité par région et par ligne de métier

Par région, l'Asie Pacifique mène la danse tandis que par ligne de métier le secteur de l'opinion publique a continué de souffrir de la réduction des dépenses publiques de certains pays et le secteur de la recherche publicitaire a vu son rythme de croissance ralentir depuis l'été, notamment en raison de la réduction du nombre d'initiatives de nombreux clients.

Contribution au Chiffre d'affaires consolidé par zone géographique <i>(en millions d'euros)</i>	2011	2010	Evolution 2011/2010	Dont croissance Organique*
Europe, Moyen Orient et Afrique	587,5	501,8	17,1%	2%
Amériques	575,7	511,3	12,6%	4%
Asie Pacifique	199,7	127,7	56,4%	17%
Chiffre d'affaires annuel	1 362,9	1 140,8	19,5%	4,6%

*Ipsos seul

Contribution par secteur d'activité (en millions d'euros)	2011	2010	Evolution 2011/2010	Dont croissance organique*
Études Publicitaires	258,3	252,6	2,2%	1%
Études Marketing	676,5	529,6	27,7%	6,5%
Études Médias	130,4	115,6	12,8%	7,5%
Opinion & Recherche Sociale	129,4	128,1	1,0%	-7%
Études pour la gestion de la Relation-Client	168,3	114,9	46,4%	14,5%
Chiffre d'affaires annuel	1 362,9	1 140,8	19,5%	4,6%

*Ipsos seul

La rentabilité.

La marge opérationnelle du Groupe s'établit à 11,8 %, soit une augmentation de 130 points de base par rapport à l'exercice 2010.

Elle est impactée positivement par l'intégration de Synovate sur le seul quatrième trimestre de l'année, qui contribue pour 80 points de base à cette amélioration.

En effet, compte tenu de la saisonnalité traditionnelle de l'activité dans le métier des études de marché, environ 30 % du chiffre d'affaires est reconnu au dernier trimestre, tandis que les coûts opérationnels – hors coûts directs liés à la collecte des données - sont enregistrés de façon plus linéaire. En conséquence, la rentabilité du quatrième trimestre de Synovate est la plus élevée des quatre trimestres de l'exercice.

Il est à noter que si Synovate avait été intégré à compter du 1^{er} janvier 2011, la marge opérationnelle pro forma 12 mois de l'ensemble Ipsos + Synovate aurait été d'environ 9% à comparer à 11% pour Ipsos seul.

<i>En millions d'euros</i>	2011	2010	Evolution 2011/2010
Chiffre d'affaires	1 362,9	1 140,8	+19,5%
Marge brute	872,3	722,7	+20,7%
<i>Marge brute / CA</i>	<i>64,0%</i>	<i>63,4%</i>	
Marge opérationnelle	160,2	119,5	+34,1%
<i>Marge opérationnelle / CA</i>	<i>11,8%</i>	<i>10,5%</i>	
Résultat net, part du Groupe	86,1	66,2	+30,0%
Résultat net ajusté*, part du Groupe	121,1	86,1	+40,7%

*Le résultat net ajusté est calculé avant les éléments non monétaires liés à l'IFRS 2 (rémunération en actions), avant l'amortissement des incorporels liés aux acquisitions (relations clients), avant les impôts différés passifs relatifs aux goodwill dont l'amortissement est déductible dans certains pays et avant l'impact net d'impôts des autres produits et charges opérationnels non récurrents et des autres produits et charges non courants.

La marge brute se calcule en retranchant du chiffre d'affaires les coûts directs, variables et externes, liés à l'exécution des contrats. Elle croît plus rapidement que le chiffre d'affaires (+20,7%) et s'établit à 64,0% contre 63,4% pour l'exercice précédent. L'amélioration du taux de marge brute provient de la poursuite du passage aux études on-line, notamment en Europe, et est le reflet d'une bonne capacité à maintenir les prix dans les pays émergents.

Les autres produits et charges opérationnels s'établissent à -5,3 millions d'euros. Ils incluent principalement des éléments non récurrents liés à des départs de personnel ainsi que des résultats de change liés à des transactions commerciales. Ces résultats de change sont de -1,2 million d'euros sur la période.

La marge opérationnelle s'établit à 160,2 millions d'euros, en hausse de 34,1% par rapport à l'année 2010.

Dotation aux amortissements des incorporels liés aux acquisitions. Une partie des écarts d'acquisition est affectée aux relations clients au cours des 12 mois suivant la date d'acquisition et fait l'objet d'un amortissement au compte de résultat selon les normes IFRS sur plusieurs années. Cette dotation s'élève à 2,3 millions d'euros sur 2011.

Autres charges et produits non courants. Le solde net de ce poste s'établit à -26,3 millions d'euros contre -1,4 millions d'euros en 2010. Il prend en compte des éléments à caractère inhabituel non liés à l'exploitation et inclut les coûts d'acquisition depuis le changement des normes IFRS applicables à compter du 1^{er} janvier 2010 (norme « IFRS3 révisée »). Les frais liés à l'acquisition de Synovate se monte à environ 10 millions d'euros, tandis que les coûts du plan de combinaison entre Ipsos et Synovate se montent à environ 13 millions d'euros.

Les charges de financement. Les charges de financement s'élèvent à 8,2 millions d'euros, en baisse de 4% par rapport à l'an dernier, en raison de la variation de la juste valeur des instruments dérivés de taux d'intérêts qui était négative pour 4,8 millions d'euros en 2010 et est positive de 8,9 millions d'euros en 2011.

Impôts. Le taux effectif d'imposition au compte de résultat en norme IFRS s'établit à 27,6% à un niveau équivalent à celui de 2010. Il intègre, comme par le passé, une charge d'impôts différés passifs de 4,8 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 ajusté, part du Groupe s'établit à 121,1 millions d'euros, en hausse de 40,7% par rapport à 2010 et le résultat net part du Groupe s'établit à 86,1 millions d'euros en hausse de 30,0%.

La structure financière

L'acquisition de Synovate a donné lieu à un décaissement le 12 octobre 2011 correspondant à une valeur d'entreprise de 525 millions de livres (599,7 millions d'euros – cours au 12 octobre 2011 : 1 euro = 0,87535 GBP), fixée sur la base d'une trésorerie et d'un endettement nuls (« cash free / debt free ») et d'un niveau minimum de besoin en fonds de roulement de Synovate. Ce montant est sujet à des ajustements usuels de prix par rapport aux niveaux réels de trésorerie, de dettes y compris d'éléments contractuels assimilés à de la dette, et par rapport au niveau réel de besoin en fonds de roulement au 30 septembre 2011.

L'acquisition a été financée pour un tiers par une augmentation de capital et pour deux tiers par de la dette et l'utilisation de la trésorerie disponible.

Par ailleurs, Ipsos a procédé en 2011 à l'acquisition des sociétés TMG en Amérique centrale, d'Espace TV en France, ainsi qu'à des rachats de minoritaires dans certains pays émergents et notamment en Chine, portant le montant total des acquisitions à 616 millions d'euros. L'intégration de l'acquisition de CBI au Vietnam annoncée le 15 décembre aura lieu le 1^{er} janvier 2012.

Les capitaux propres s'élèvent désormais à 891,6 millions d'euros contre 627,9 millions d'euros au 31 décembre 2010, suite à la réussite de l'augmentation de capital de 200 millions d'euros lancée le 8 septembre 2011 et réalisée le 30 septembre 2011 avec un taux de souscription de 184%. 10 967 552 actions nouvelles ont été créées à cette occasion.

Les dettes financières nettes sont de 585,9 millions d'euros au 31 décembre 2011 d'où un ratio d'endettement de 65,7%, contre 185,2 millions d'euros au 31 décembre 2010.

La capacité d'autofinancement s'établit à 169,8 millions d'euros, en hausse de 20,3% par rapport à 2010. Cette augmentation a été partiellement compensée par la hausse de la variation du besoin en fonds de roulement liée à la progression des activités dans les pays émergents.

La trésorerie à la clôture de l'exercice s'établit à 161,2 millions d'euros et il sera proposé à l'Assemblée Générale une distribution de **dividendes** de 63 centimes par action, en hausse de 5% par rapport à la distribution précédente.

Perspectives 2012

L'année 2011 s'était terminée dans les fureurs arabes, les esquives grecques et l'inégalée romance germano-française visant à régimenter – au nom de quoi et de qui ? – sinon le monde, (c'est hors de portée) du moins une Europe vacillante à force de ne pas savoir qui est le chef.

Finalement la réponse a été donnée par Monsieur Draghi : le chef, c'est la BCE qui prête aux banques asséchées, tout ce qu'elles veulent et pour pas cher.

L'année 2012 a commencé dans l'incertitude. Elle est géopolitique d'abord avec quelques questions sans réponse mais pas sans conséquences. L'Iran, peut-être nucléaire, fait monter le prix du pétrole. La Chine, peut-être en train de faire évoluer son modèle économique et social, fait rêver tous ceux qui ont quelque chose à vendre. Les USA, peut-être en train de définir conjointement avec les autorités chinoises les règles d'une cohabitation fructueuse, semblent s'éloigner du rêve isolationniste / xénophobe du Tea Party.

L'Amérique latine – sans doute – et l'Asie – sans aucun doute – poursuivent leur développement à peine freinés par des échanges commerciaux moins dynamiques avec les pays développés.

Il n'y a guère que l'Europe qui ne sait pas où elle va, sermonnée par des Chinois requérant que nous commencions par remettre de l'ordre dans nos comptes avant, peut-être, de consentir à nous prêter – moyennant quoi ? – un peu d'argent.

L'Europe n'est ni protectrice ni visionnaire. Elle est à la traîne, pas par manque de talent et de ressources mais par absence de leadership. Elle accepte la stagnation, l'imprécision, l'improvisation (ah ces réunions jusqu'à l'aube !) et la division. Elle perd certains de ses meilleurs enfants qui vont tenter des choses là où il est possible d'entreprendre et de réussir. Elle ne se plaint même plus, sauf des autres.

Les Grecs sont germanophobes et les Allemands n'en pensent pas moins des Grecs. Du coup, Monsieur Xi – voilà encore les Chinois – choisit pour boucler sa visite initiatrice avant sa probable promotion au rang de Premier, de faire une escale en Turquie dont la contestation à la candidature à l'adhésion à l'Union Européenne est un symbole de notre mal-être.

Ainsi va un monde incertain, alors même que tout devrait nous inviter à plus d'optimisme. Un observateur qui viendrait des étoiles, après une absence de 50 ans, constaterait que notre monde va beaucoup mieux. La durée de vie, l'intensité des conflits armés, la proportion de personnes vivant en dessous du seuil de pauvreté, le rythme même de la croissance économique sont parmi beaucoup d'autres des indicateurs qui ont tourné au vert. Nous ne vivons pas dans un monde idéal mais dans un monde qui progresse, qui est moins dangereux et même plus équitable si l'on oublie les rémunérations mirobolantes de quelques uns. Il n'y a jamais eu autant de pays démocratiques, là où

le processus électoral est respecté. Il n'y a jamais eu autant de pays en réel développement. Surtout il n'y a jamais eu autant de gens, des jeunes, qui ont pu suivre un parcours éducatif, qui savent, parce qu'ils ont eu accès à un certain niveau de connaissance, lire, écrire, compter et communiquer. Et c'est là où la technologie, une fois de plus, change le monde. C'est ici que s'opère la renaissance dans laquelle nous sommes. Des centaines de millions de personnes – encore une minorité – s'habituent à se connecter via les PCs ou leurs mobiles aux sites de connaissances, aux boutiques, aux lieux de rencontres, aux réseaux sociaux.

La multiplication des connections crée un nouveau paradigme qui, certes, crée des inégalités nouvelles, mais aussi crée un nouveau citoyen, un nouveau consommateur disposant pour penser, évoluer, décider, agir, de plus d'informations et de plus de choix.

L'éducation est la condition de cette révolution. La technologie en est le bras armé. Les conséquences pour les entreprises et les institutions sont considérables. Aux pratiques de la propagande massive il faut maintenant substituer des tactiques plus fines de persuasion. Aux simplifications du discours d'en haut, il faut ajouter de quoi faire pour que les « cibles » se sentent engagées. La réussite n'est plus simplement affaire de moyens mais aussi de pouvoir de conviction dont les ressorts ne sont plus uniformes mais individualisés.

Les clients d'Ipsos, qu'il s'agisse d'entreprises, d'institutions, d'hommes politiques, ressentent cette transformation. Le monde est plus vaste, les possibilités d'accroître son activité ou de faire partager ses idées par un plus grand nombre sont là. Encore faut-il pour réussir abandonner sa zone de confort, oublier les leçons apprises il y a longtemps, changer ses façons de faire. P&G a entrepris sa digitalisation, ses concurrents aussi. Les institutions publiques feront leur travail si elles savent dialoguer autant qu'agir.

Comme les individus sont mieux éduqués, mieux informés, plus actifs, les entreprises doivent, elles aussi, être mieux informées et plus innovantes. Elles doivent s'approprier des informations exactes, pertinentes et compréhensibles. La difficulté est qu'il existe beaucoup d'informations, ce qui rend leur compréhension plus incertaine et leur usage plus complexe.

C'est ici qu'Ipsos veut jouer son rôle et renforcer son partenariat avec ses clients. Réaliser des enquêtes vite et bien, suivre l'évolution de la vitalité des marques à partir d'indicateurs pertinents en interrogeant des consommateurs, ou réaliser des sondages précis avant et après des élections, restent évidemment au cœur du métier et des compétences d'Ipsos, et ce aujourd'hui dans plus de 80 pays. Mais la demande de nos clients va au-delà. Ils ont besoin de prestataires compétents, capables de comprendre, d'analyser et d'intégrer TOUTES les sources d'information en un ensemble cohérent et prédictif, qui dépasse le simple constat et conduit à la décision. Les *Consumer Insight Services*, c'est-à-dire tous les services qui permettent aux entreprises et aux institutions de décider sur la base d'informations exactes, pertinentes et compréhensibles, est le marché qu'Ipsos veut définir et conquérir.

D'autres prestataires de services – cabinets de conseil, agences, experts – sont déjà présents dans ce marché. Les sociétés comme Ipsos disposent d'avantages concurrentiels : la neutralité, la connaissance des méthodes, la proximité avec les individus (Ipsos en interroge plus de 70 millions chaque année !), ainsi qu'une longue pratique avec beaucoup de clients et, pourquoi ne pas le souligner, une habitude de travailler avec des données quantifiées et des modèles statistiques évolués, ce qui n'est pas nécessairement l'apanage de tous les gourous / consultants de la Terre.

Il reste à dire qu'Ipsos est devenu une société internationale, importante, forte de milliers de spécialistes, qui chacun dans leur domaine apporte leur savoir faire spécifique. Ipsos s'assurera, dès cette année, grâce au doublement des budgets de formation, que ces savoirs se répandent et se connectent afin que les analystes en prise directe avec les clients puissent mieux qu'auparavant rassembler, ordonner, mettre en perspective et bien sûr, communiquer sur ces savoirs indispensables au moment de la prise de décision.

Savoir pour agir est en quelque sorte le credo des *Consumer Insight Services*.



Ipsos en 2012 va centrer son activité autour de quatre priorités.

1. Poursuivre et achever la combinaison avec Synovate. Beaucoup a déjà été fait : les équipes ont été rassemblées, leurs responsables désignés. L'offre des protocoles et des méthodologiques qu'Ipsos met à disposition de ses clients a été repensée – intégrant le meilleur des connaissances des deux sociétés. Tout a été fait pour que ces méthodes soient les plus simples et les plus valides possible. Les opérations et les centres de production sont en cours d'intégration et de rationalisation. Des choix ont été faits pour que, là encore, Ipsos dispose d'avantages concurrentiels en termes de coûts et de qualité. La marque Ipsos est désormais utilisée partout dans le monde. Les clients ont été régulièrement informés de nos progrès et seront systématiquement visités dans les mois qui viennent afin que s'engage avec eux un dialogue sur leurs besoins et sur la façon dont Ipsos doit s'organiser et travailler pour les satisfaire.

Le projet *Open World* qui a permis de combiner Ipsos et Synovate s'achève aujourd'hui le 29 février 2012.

Une partie de l'équipe poursuit le travail sous le nom de *The Better Ipsos*. Il s'agit pour elle de s'assurer que toutes les solutions choisies sont bien mises en œuvre et que notre société est en ordre de bataille dans les 84 pays dans lesquels Ipsos opère, et auprès de l'ensemble de ses clients.

2. Economiser et investir. Les objectifs de synergies déjà présentés au moment de l'acquisition de Synovate seront atteints. Ils permettent de dégager les marges de manœuvre nécessaires au développement des *Consumer Insight Services*. Nos plans consistent d'un côté à produire des données d'enquêtes plus vite, moins cher et avec un meilleur niveau de qualité, et d'un autre côté, à renforcer notamment grâce à une meilleure qualification, les équipes qui travaillent avec les clients. A l'avenir Ipsos va travailler de façon plus globale pour gagner en efficacité tout en renforçant ses moyens dans les marchés clés pour être plus pertinents. Seule une connaissance intime des pays et marchés permet d'exécuter des *Consumer Insight Services* de bonne qualité.

3. Innover. Au cours des dernières années Ipsos a introduit de nombreuses solutions méthodologiques nouvelles avec pour objectif de faire bénéficier ses clients de ses connaissances accumulées et de ce que permet d'accomplir un usage maîtrisé des technologies. Dans les semaines qui viennent certaines de ces nouvelles solutions, notamment celles qui sont liées aux réseaux sociaux et aux plateformes mobiles vont être logées dans des structures dédiées opérant sous la marque *Ipsos Open Thinking Exchange*. Ces unités opérationnelles vont, dans un premier temps, être déployées dans sept marchés : USA, Canada, UK, Allemagne, France, Hollande et Chine. Elles serviront de support aux équipes existantes d'Ipsos afin de déployer des plateformes et savoir faire communs.

Par ailleurs les équipes de recherche d'IOTX, des lignes de métiers et d'autres organisations d'Ipsos mènent une trentaine de projet différents visant à mieux appréhender les comportements et les réactions des personnes. Un effort particulier est déployé pour définir, par des techniques non verbales, les meilleures façons d'associer les consommateurs et les entreprises à la génération d'idées nouvelles et aussi d'utiliser les neurosciences pour saisir et décrypter les émotions suscitées par des publicités ou des idées développées pour promouvoir les marques, produits et services.

Enfin l'innovation est un facteur d'efficacité. D'ici un an, toutes les études seront conduites via une plateforme multimodale unique et tous les projets multi-pays bénéficieront via cette plateforme d'un système normalisé exclusif à Ipsos de mise en place et de suivi de la réalisation desdits projets. Tout ceci vise à réduire le temps et l'argent consacrés aux opérations de production.

4. Associer. Nous considérons que l'un des atouts d'Ipsos est sa capacité à attirer et retenir les talents. Les études réalisées avant et après l'annonce de l'acquisition de Synovate par Ipsos montrent que cette opération a été bien accueillie. Ainsi depuis octobre bien des obstacles ont pu être surmontés. Les équipes ont choisi de qualifier Ipsos *Home of Researchers* en raison de sa caractéristique particulière : c'est la seule grande société de recherche à être toujours contrôlée et dirigée par des professionnels du métier, et en reconnaissance de sa culture fondée sur le respect absolu de l'intérêt du client et de l'intégrité de nos méthodes et façons d'opérer.



En juin prochain Ipsos saluera le cinquième anniversaire de son manifeste *Proud to be Ipsos*. Tout sera fait pour préserver cet état d'esprit et pour faire en sorte qu'il serve de levier au maintien de la meilleure qualité de services et à l'extension de nos activités *Consumer Insight Services*.

La politique de rémunération développée par Ipsos reflète cette ambition. Elle n'est certes pas excessive mais elle cherche à aligner les intérêts de nos actionnaires et de nos employés.

- A budget atteint, en 2012, comme les années précédentes les bonus versés en cash et les attributions gratuites d'action représenteront 20% du résultat opérationnel avant bonus.
- Au printemps, après l'Assemblée Générale d'Ipsos qui se tiendra le 5 avril prochain, sera lancé l'Ipsos Partnership Fund 2020, un dispositif à effet de levier identique dans son principe à celui qu'Ipsos avait mis en œuvre en 2002, qui donnera à 150 dirigeants la possibilité d'exercer à un prix défini et après une période de 3 à 5 ans un nombre déterminé d'options. Le plan 2002 incluait plus de 80 personnes, dont les trois quarts étaient encore présentes dans l'entreprise cinq ans plus tard. Aujourd'hui, la majorité d'entre elles travaille toujours dans la compagnie. C'est l'effet que nous attendons de ce nouveau plan. Ce plan, comme les programmes existants d'attribution gratuite d'actions ne sera pas dilutif pour les actionnaires dans la mesure où Ipsos rachètera sur le marché la quantité nécessaire de titres pour les livrer le temps venu aux participants de l'IPF 2020.

2012-2013 – Quelques objectifs

La combinaison Ipsos/Synovate se passe bien même si elle est complexe car il s'agit de réunir simultanément, outre les équipes centrales, les sociétés dans plus de quarante pays différents, là où Ipsos et Synovate disposaient chacune pour leur compte d'une implantation opérationnelle. Il s'agit ainsi de combiner les offres, les systèmes de rémunération, les contrats avec les clients et les fournisseurs. Il s'agit, enfin, de ne pas se contenter de régler des sujets internes, mais de se consacrer, pour l'essentiel, à l'évolution de nos services rendue possible par les mutations profondes que connaissent les marchés dans lesquels nos clients travaillent.

Sous la seule réserve que l'environnement politique, économique et financier ne se dégrade pas, Ipsos a pour ambition de connaître en 2012 une croissance organique limitée mais positive de l'ordre de 2%, avec une marge opérationnelle (hors coûts non récurrents liés à la combinaison Ipsos/Synovate) de l'ordre de 10%.

En 2013, Ipsos prévoit de retrouver une croissance organique supérieure à celle du marché et un taux de marge opérationnelle autour de 11%.

La présentation de l'activité et des résultats 2011

sera disponible le 1^{er} mars 2012 sur le site http://www.ipsos.com/Investor_Relations



Annexes :

Comptes de résultat consolidé

Bilan consolidé

Tableau des flux de trésorerie consolidé

Tableau de variation des comptes propres consolidés

Nobody's Unpredictable

« Nobody's Unpredictable » est la signature publicitaire d'Ipsos.

*Parce que les clients de nos clients sont de plus en plus souvent infidèles à leurs habitudes
- ils zappent, changent volontiers de comportements, de points de vue, de préférences -,
nous aidons nos clients à capter ces mouvements qui caractérisent nos sociétés.
Nous les aidons à comprendre leurs clients - et le monde - tels qu'ils sont.*

Ipsos est coté sur l'Eurolist de NYSE-Euronext.
La société qui fait partie du SBF 120 et de l'indice Mid-100 est également éligible au SRD.

**Code Isin FR0000073298, Reuters ISOS.PA, Bloomberg IPS:FP
www.ipsos.com**

Compte de résultat consolidé Comptes annuels au 31 décembre 2011

en milliers d'euros	31/12/2011	31/12/2010
Chiffre d'affaires	1 362 895	1 140 815
Coûts directs	(490 611)	(418 086)
Marge brute	872 284	722 728
Charges de personnel - hors rémunération en actions	(528 076)	(441 406)
Charges de personnel - rémunération en actions *	(6 115)	(5 770)
Charges générales d'exploitation	(172 565)	(148 005)
Autres charges et produits opérationnels	(5 316)	(8 042)
Marge opérationnelle	160 212	119 505
Dotations aux amortissements des incorporels liés aux acquisitions *	(2 304)	(1 728)
Autres charges et produits non courants *	(26 331)	(1 447)
Quote-part dans les résultats des entreprises associées	13	124
Résultat opérationnel	131 590	116 454
Charges de financement	(8 156)	(15 333)
Autres charges et produits financiers	1 353	(783)
Résultat net avant impôts	124 787	100 337
Impôts - hors impôts différés sur amortissement du goodwill	(29 643)	(21 692)
Impôts différés sur amortissement du goodwill *	(4 765)	(5 848)
Impôt sur les résultats	(34 408)	(27 540)
Résultat net	90 379	72 797
Dont part du Groupe	86 082	66 234
Dont part des minoritaires	4 297	6 564
Résultat net part du Groupe par action de base (en euros)	2,27	1,97
Résultat net part du Groupe par action dilué (en euros)	2,25	1,94

Résultat net ajusté *	125 715	92 786
Dont Part du Groupe	121 119	86 068
Dont Part des minoritaires	4 597	6 718
Résultat net ajusté, part du groupe par action	3,20	2,55
Résultat net ajusté dilué, part du groupe par action	3,17	2,52

Etat de la situation financière Comptes annuels au 31 décembre 2011

en milliers d'euros	31/12/2011	31/12/2010
ACTIF		
Goodwills	1 119 798	716 926
Autres immobilisations incorporelles	81 755	38 120
Immobilisations corporelles	50 300	26 663
Participation dans les entreprises associées	493	972
Autres actifs financiers non courants	148 962	5 976
Impôts différés actifs	43 061	22 968
Actifs non courants	1 444 368	811 625
Clients et comptes rattachés	564 992	349 493
Impôts courants	9 910	5 743
Autres actifs courants	46 262	27 305
Instruments financiers dérivés	5 853	732
Trésorerie et équivalents de trésorerie	161 203	150 016
Actifs courants	788 220	533 289
TOTAL ACTIF	2 232 588	1 344 914

en milliers d'euros	31/12/2011	31/12/2010
PASSIF		
Capital	11 311	8 533
Primes d'émission	538 405	339 630
Actions propres	(1 019)	(228)
Ecarts de conversion	7 735	398
Autres réserves	322 707	268 028
Capitaux propres - part du Groupe	879 139	616 361
Intérêts minoritaires	12 437	11 576
Capitaux propres	891 576	627 937
Emprunts et autres passifs financiers non courants	680 574	276 948
Provisions non courantes	1 616	286
Provisions pour retraites	16 458	9 871
Impôts différés passifs	84 334	52 601
Autres passifs non courants	52 599	41 597
Passifs non courants	835 581	381 304
Fournisseurs et comptes rattachés	259 800	143 073
Emprunts et autres passifs financiers courants	72 460	58 952
Impôts courants	6 752	6 728
Provisions courantes	3 041	1 843
Autres passifs courants	163 379	125 077
Passifs courants	505 431	335 673
TOTAL PASSIF	2 232 588	1 344 914

Etat des flux de trésorerie consolidés

Comptes annuels au 31 décembre 2011

en milliers d'euros	31/12/2011	31/12/2010
OPERATIONS D'EXPLOITATION		
RESULTAT NET	90 379	72 797
Éléments sans incidence sur la capacité d'autofinancement		
Amortissements des immobilisations corporelles et incorporelles	19 625	18 048
Résultat net des sociétés mises en équivalence, nets des dividendes reçus	(13)	(68)
Moins-value (plus-value) sur cessions d'actifs	332	(61)
Variation nette des provisions	2 301	772
Rémunération en actions	6 115	5 770
Autres produits et charges calculés	2 061	208
Frais d'acquisition de sociétés consolidées	6 454	772
Charge de financement	8 157	15 333
Charge d'impôt	34 408	27 540
CAPACITE D'AUTOFINANCEMENT AVANT CHARGES DE FINANCEMENT ET IMPOT	169 821	141 111
Variation du besoin en fonds de roulement	(29 520)	(13 454)
Intérêts financiers nets payés	(12 855)	(7 359)
Impôts payés	(25 800)	(26 958)
FLUX DE TRESORERIE PROVENANT DE L'EXPLOITATION	101 646	93 340
OPERATIONS D'INVESTISSEMENT		
Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles	(19 719)	(13 483)
Produits des cessions d'actifs corporels et incorporels	128	59
Augmentation / (diminution) d'immobilisations financières	(2 510)	(876)
Acquisitions de sociétés et d'activités consolidés	(616 193)	(54 894)
FLUX DE TRESORERIE AFFECTES AUX OPERATIONS D'INVESTISSEMENT	(638 293)	(69 194)
OPERATIONS DE FINANCEMENT		
Augmentation / (Réduction) de capital	195 778	4 802
Augmentation / (diminution) des emprunts à long terme	387 671	51 028
Augmentation / (diminution) des découverts bancaires	(2 054)	(151)
(Achats) / Ventes nets d'actions propres	(7 728)	16 053
Dividendes versés aux actionnaires de la société mère	(20 549)	(17 306)
Dividendes versés aux minoritaires des sociétés intégrées	(1 975)	(2 489)
FLUX DE TRESORERIE PROVENANT DES OPERATIONS DE FINANCEMENT	551 143	51 937
VARIATION NETTE DE LA TRESORERIE	14 495	76 083
Incidence des variations des cours des devises sur la trésorerie	(3 308)	5 775
TRESORERIE A L'OUVERTURE	150 016	68 157
TRESORERIE A LA CLOTURE	161 203	150 016

Etat des variations des capitaux propres consolidés Comptes annuels au 31 décembre 2011

en milliers d'euros	Capital	Primes d'émission	Titres d'auto- contrôle	Autres réserves	Ecart de conversion	Capitaux propres		
						Attribuables aux actionnaires de la société	Intérêts minoritaires	Total
Situation au 1er janvier 2010	8 466	334 896	(20 421)	232 229	(40 853)	514 317	8 733	523 050
Variation de capital	67	4 734	-	-	-	4 801	98	4 899
Distribution dividendes	-	-	-	(17 306)	-	(17 306)	(2 182)	(19 488)
Variation de périmètre	-	-	-	-	-	-	(487)	(487)
Effets des engagements de rachat de titres	-	-	-	-	-	-	(2 298)	(2 298)
Livraison d'actions propres concernant le plan d'attribution d'actions gratuites 2008	-	-	4 755	(4 755)	-	-	-	-
Autres mouvements sur les actions propres	-	-	15 438	406	-	15 844	-	15 844
Rémunérations en actions constatées directement en capitaux propres	-	-	-	5 770	-	5 770	-	5 770
Autres mouvements	-	-	-	(14 550)	-	(14 550)	(51)	(14 601)
Transactions avec les actionnaires	67	4 734	20 193	(30 435)	-	(5 441)	(4 920)	(10 361)
Résultat de l'exercice	-	-	-	66 234	-	66 234	6 564	72 797
Autres éléments du résultat global	-	-	-	-	-	-	-	-
<i>Investissements nets à l'étranger et couvertures afférentes</i>	-	-	-	-	(2 442)	(2 442)	-	(2 442)
<i>Impôts différés sur investissements nets à l'étranger</i>	-	-	-	-	931	931	-	931
<i>Variation des écarts de conversion</i>	-	-	-	-	42 761	42 761	1 199	43 960
Total des autres éléments du résultat global	-	-	-	-	41 251	41 251	1 199	42 450
Résultat global	-	-	-	66 234	41 251	107 485	7 763	115 248
Situation au 31 décembre 2010	8 533	339 630	(228)	268 028	398	616 361	11 576	627 937
Variation de capital	2 778	198 775	-	(4 172)	-	197 380	87	197 467
Distribution dividendes	-	-	-	(20 549)	-	(20 549)	(1 938)	(22 487)
Variation de périmètre	-	-	-	-	-	-	(7 820)	(7 820)
Effets des engagements de rachat de titres	-	-	-	-	-	-	6 248	6 248
Livraison d'actions propres concernant le plan d'attribution d'actions gratuites 2009	-	-	7 552	(7 552)	-	-	-	-
Autres mouvements sur les actions propres	-	-	(8 343)	(87)	-	(8 430)	-	(8 430)
Rémunérations en actions constatées directement en capitaux propres	-	-	-	6 115	-	6 115	-	6 115
Autres mouvements	-	-	-	(5 189)	-	(5 189)	(75)	(5 264)
Transactions avec les actionnaires	2 778	198 775	(791)	(31 433)	-	169 328	(3 499)	165 829
Résultat de l'exercice	-	-	-	86 113	-	86 113	4 028	90 141
Autres éléments du résultat global	-	-	-	-	-	-	-	-
<i>Investissements nets à l'étranger et couvertures afférentes</i>	-	-	-	-	(3 465)	(3 465)	-	(3 465)
<i>Impôts différés sur investissements nets à l'étranger</i>	-	-	-	-	2 582	2 582	-	2 582
<i>Variation des écarts de conversion</i>	-	-	-	-	8 220	8 220	331	8 552
Total des autres éléments du résultat global	-	-	-	-	7 337	7 337	331	7 668
Résultat global	-	-	-	86 113	7 337	93 450	4 360	97 809
Situation au 31 décembre 2011	11 311	538 405	(1 019)	322 707	7 735	879 139	12 437	891 576