



Communiqué de presse

Suresnes, le 15 mars 2023, 18h00

Bel – Information financière annuelle Résultats 2022

Une année de conquête et d'accélération Une performance financière résiliente dans un contexte de forte inflation

- **Performance financière résiliente dans un environnement marqué par une inflation généralisée :**
 - Solide croissance organique de +13,2 %¹, soutenue par les choix stratégiques du Groupe et une nouvelle année de croissance des volumes, en parallèle d'une gestion responsable des revalorisations des prix.
 - Résultat opérationnel courant à 187 M€, en légère progression par rapport à une base 2021 retraitée du périmètre comprenant essentiellement la marque Leerdammer cédé fin septembre à Lactalis², traduisant la résilience du modèle de Bel.
 - Free cash-flow de 214 M€.
- **Conquête de nouveaux territoires en vue d'accélérer la mise en œuvre de notre feuille de route stratégique :**
 - Rachat du solde du capital et des droits de vote du Groupe Mont Blanc-Materne (MOM).
 - Opérations de croissance externe structurantes en Chine et Inde avec, respectivement, l'acquisition de 70 % du capital social de Shandong Junjun Cheese et la création d'une joint-venture aux côtés du leader indien de l'agroalimentaire, Britannia Industries Ltd.
- **Pilotage de la stratégie de financement en adéquation avec les objectifs de développement durable de Bel :**
 - Mise en place d'un Sustainability Linked Financing Framework³, validé par Moody's ESG Solutions.
 - Succès du refinancement de la ligne de crédit pour un montant de 550 millions d'euros.
 - Conclusion d'un emprunt Schuldschein de 315 millions d'euros.
- **Poursuite de la mise en œuvre des engagements RSE pour construire le modèle alimentaire de demain, tout en ayant un impact positif sur l'environnement :**
 - Renforcement de l'objectif de réduction carbone afin de contribuer à limiter le réchauffement climatique sous le seuil de +1,5°C
 - Atteinte des objectifs de réduction de gaz à effet de serre des scopes 1 et 2 et mise en place d'un outil de pilotage carbone intégrant le scope 3 : Bel Carbon Impact Tool.
 - Célébration des 10 ans du partenariat avec WWF France, visant à pivoter vers un modèle alimentaire durable, et renouvellement du partenariat avec l'Association de Producteurs de Lait Bel Ouest (APBO) pour la 6^e année consécutive en vue de garantir une valorisation juste du prix du lait et des pratiques agricoles plus durables.
 - Accélération du développement de produits intégrant des protéines alternatives (Superbrewed Food, Standing Ovation) et mise sur le marché américain de la première gamme de produits contenant des protéines laitières ne provenant pas du lait.

Les montants sont exprimés en millions d'euros et arrondis au million le plus proche. Les ratios et écarts sont calculés à partir des montants sous-jacents et non à partir des montants arrondis.

¹ Donnée retraitée des effets de change, variations de périmètres et hyperinflation en Iran et Turquie. L'effet de périmètre concerne d'une part la cession d'un périmètre comprenant Royal Bel Leerdammer B.V., Bel Italia, Bel Deutschland, la marque Leerdammer et tous ses droits attachés, ainsi que Bel Shostka Ukraine à Lactalis et d'autre part la cession de la participation dans la société marocaine Safilait au groupe Polmlek et la prise de participation dans la société Shandong JunJun Cheese.

² Périmètre comprenant Royal Bel Leerdammer B.V., Bel Italia, Bel Deutschland, la marque Leerdammer et tous ses droits attachés, ainsi que Bel Shostka Ukraine.

³ Pour plus d'informations, le rapport complet est accessible via le lien suivant : [Sustainability – Linked Financing Framework | July 2022](#)



Communiqué de presse

Au cours de sa séance du 15 mars 2023, le Conseil d'administration du Groupe Bel, réuni sous la présidence de Monsieur Antoine Fievet, a arrêté les comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2022.

Cécile Béliot, Directrice Générale du groupe Bel, a déclaré : « En 2022, nous avons fortement accéléré notre stratégie de transformation et de diversification visant à offrir au plus grand nombre des portions de bien manger sur nos 3 territoires complémentaires : le lait, le fruit, et le végétal. Dans un environnement de marché complexe marqué par une grande volatilité, le Groupe réalise une performance résiliente sur ses activités historiques et confirme la pertinence de ses choix stratégiques de croissance. La gestion responsable des revalorisations tarifaires a également soutenu cette très bonne performance, qui démontre l'attachement des consommateurs pour nos marques iconiques et la confiance de nos partenaires distributeurs, malgré la conjoncture. En parallèle, le Groupe a accéléré son développement à l'international en menant des opérations structurantes en Chine et en Inde et a signé des partenariats stratégiques avec plusieurs start-ups pour accélérer le développement de produits intégrant des protéines alternatives. Dans ce contexte, nous avons poursuivi nos investissements et le déploiement de nos engagements RSE, pour construire avec nos partenaires le modèle alimentaire de demain, qui est à la fois la clé de notre résilience mais aussi de notre performance sur le long-terme. Forts de cette performance annuelle, nous appréhendons l'avenir avec confiance tout en restant attentifs à l'évolution des volumes et à la sensibilité prix des consommateurs face à une inflation persistante. Bel s'appuiera sur la qualité de ses équipes, la force de ses marques et sa solidité financière pour poursuivre sa croissance en restant fidèle à sa mission d'offrir une alimentation plus saine et responsable pour tous. »

Frédéric Médard, Chief Impact Officer du groupe Bel, a déclaré : « Avec une croissance organique en forte progression soutenue par un effet prix positif mais aussi des volumes en hausse, nous clôturons l'année avec une performance financière résiliente. Grâce à la mobilisation de nos équipes et à la qualité des efforts déployés, notamment en matière de productivité, nous sommes parvenus à préserver notre équilibre financier en 2022, malgré un contexte fortement inflationniste qui a engendré une augmentation de l'ensemble de nos lignes de coût : matières premières, énergie, transport et coût du travail. En cohérence avec notre modèle responsable, nous avons réalisé avec succès des opérations de financement indexées sur l'atteinte des objectifs de développement durable du Groupe. Le refinancement de notre ligne de crédit « à impact » et la clôture de l'emprunt Schuldschein témoignent de nouveau de la confiance de nos prêteurs et de notre volonté de piloter le développement et la performance de l'entreprise à la fois au filtre de critères financiers et ESG. »



Communiqué de presse

Chiffres clés

millions d'euros	2022	2021	Variation en données publiées	Variation à périmètre comparable ⁴	% Organic
Chiffre d'affaires	3 595	3 379	+6,4 %	+18,8 %	+13,2 %
Résultat opérationnel courant	187	223	(36 M€)	12 M€	
Marge opérationnelle courante	5,2%	6,6%	-140 pbs	-60 pbs	
Résultat opérationnel ⁵	164	629	(465 M€)	49 M€	
Résultat financier	-24	-34	10 M€		
Résultat net part du Groupe	96	524	(428 M€)		
Free cash-flow	214	113	101 M€		

Bel part à la conquête de nouveaux territoires en vue d'accélérer la mise en œuvre de sa feuille de route stratégique

Sur la période, Bel a poursuivi la transformation de son modèle. En mai, le Groupe a finalisé une opération stratégique majeure entamée en 2016, en rachetant le solde du capital de MOM, pour ainsi détenir l'intégralité du capital et des droits de vote du Groupe. En décembre, le Groupe a finalisé la cession de sa participation dans la société marocaine Safilait au groupe Polmlek.

En 2022, Bel a également poursuivi sa stratégie d'expansion à l'international. En août, le Groupe Bel a fait l'acquisition de 70% du capital social de Shandong Junjun Cheese afin de renforcer ses ambitions de croissance en Chine avec des capacités de production et d'innovation de pointe. En novembre, Bel et Britannia Industries Ltd. (BIL), le leader indien de l'agroalimentaire, ont signé un accord pour créer une joint-venture afin d'offrir aux consommateurs indiens une gamme de produits fromagers de renommée mondiale, nutritifs, délicieux et accessibles. Cette joint-venture va permettre de bénéficier du réseau de distribution inégalé du Groupe Britannia, le groupe Bel apportant sa marque et son savoir-faire fromager. Bel a pris une participation de 49 % dans BDPL (Britannia Dairy Private Limited), filiale qui était détenue à 100 % par Britannia.

Intensification de l'engagement RSE et soutien indéfectible à la filière laitière

Au premier semestre, Bel a renforcé son objectif de réduction carbone afin de contribuer à limiter le réchauffement climatique sous le seuil de +1,5°C. Dès 2017, le Groupe s'était déjà engagé en rejoignant l'initiative Science Based Targets (SBTi) en vue de contribuer activement à l'atteinte des objectifs de l'Accord de Paris, soit le maintien du réchauffement climatique sous la barre des +2°C. Cet engagement renforcé implique une réduction nette d'un quart de ses émissions de gaz à effet de serre, sur toute sa chaîne de valeur d'ici 2035 ⁶ et intègre la réduction carbone comme outil de pilotage de ses activités.

⁴ Données retraitées des impacts estimés de variation de périmètre (notamment la cession d'un périmètre comprenant Royal Bel Leerdammer B.V, Bel Italia, Bel Deutschland, la marque Leerdammer et tous ses droits attachés, ainsi que Bel Shostka Ukraine en date du 30 septembre 2021).

⁵ La variation à périmètre comparable du résultat opérationnel, intègre le retraitement de 466 millions d'euros de plus-value de cession en 2021 liée à la cession d'un périmètre comprenant essentiellement la marque Leerdammer

⁶ Par rapport à 2017, en tenant compte de la croissance du groupe



Communiqué de presse

En 2022, le Groupe a atteint son objectif de réduction d'émissions de gaz à effet de serre sur les scopes 1 et 2. Par ailleurs, pour donner une vision précise et régulière de son empreinte carbone à chaque collaborateur, à chaque fonction, à chaque marché, à chaque marque, et ainsi leur permettre de contribuer concrètement à la stratégie carbone du Groupe, Bel a mis en place un outil de mesure de l'impact carbone de ses produits : le Bel Carbon Impact Tool. Cet outil innovant permet d'estimer des impacts Carbone des projets et d'aider les équipes à prendre les bonnes décisions. Il a remporté le prix du projet de l'année 2022 des Digital Finance Awards, de Future of Finance et le Trophée LSA, dans la catégorie Développement de la responsabilité environnementale-Industriels.

En octobre, WWF France et Bel ont célébré les 10 ans de leur partenariat initié en 2012, visant à pivoter vers un modèle alimentaire plus durable, et renouvelé leur collaboration afin de continuer à lutter contre le changement climatique et pour la biodiversité en renforçant leurs actions sur 4 axes de travail ambitieux :

- Une agriculture durable et régénératrice qui s'appuie sur un cadre de pratiques agricoles concrètes, mesurées sur le terrain, induisant une réduction de l'empreinte environnementale et qui place le sol vivant au cœur de l'écosystème, favorisant notamment la biodiversité, la captation du carbone, la résilience des fermes et la production d'ingrédients de qualité ;
- La préservation de la biodiversité, par la poursuite du travail sur la mesure de l'impact, dans la continuité des actions collectives menées par Bel à travers l'initiative Science Based Targets Network (SBTN) et le Lab Capital Naturel du WWF France ;
- La protection des forêts et des écosystèmes naturels, par l'engagement du Groupe en matière de préservation et de conservation sur le terrain, et par l'accompagnement de WWF France dans sa stratégie de séquestration du carbone ;
- L'engagement auprès des consommateurs, afin qu'ils puissent devenir acteurs du changement, en faisant le choix de soutenir une alimentation plus durable.

Après avoir défini ces axes stratégiques, le groupe a finalisé la mise en place d'un Sustainability Linked Financing Framework⁷, validé par Moody's ESG Solutions.

Enfin, en novembre, L'Association de Producteurs de Lait Bel Ouest (APBO) et le groupe Bel ont renouvelé leur partenariat pour la 6^{ème} année consécutive, s'accordant sur une revalorisation du prix du lait et des pratiques agricoles plus durables pour l'année 2023, pour la totalité des volumes collectés. Cette visibilité sur les prix et les volumes dans la durée permet de soutenir la viabilité économique des 700 exploitations laitières et poursuivre le développement de pratiques plus durables : réduction de l'empreinte carbone, fermes pilotes sur des projets innovants, pâturages, alimentation sans OGM. Au cours de l'année 2022, le Groupe avait procédé à deux réévaluations pour accompagner les évolutions des coûts de production des éleveurs dans le contexte de crise économique, qui a considérablement accru la pression sur toute la chaîne de valeur alimentaire.

Forte dynamique R&D pour développer l'alimentation du futur

En 2022, Bel a concrétisé sa stratégie d'innovation au service de l'alimentation du futur : saine, responsable et accessible à tous, en concluant plusieurs partenariats de recherche.

En juillet, Bel et Superbrewed Food ont entamé une collaboration stratégique pour développer une gamme de produits fromagers incorporant les protéines issues de la fermentation de la biomasse.

En novembre, le Groupe a annoncé un partenariat exclusif dans le domaine des applications fromagères avec la start-up française Standing Ovation, qui a mis au point un procédé novateur de fermentation de précision permettant de produire des caséines d'origine non animale. Ces protéines, en tous points identiques à celles naturellement présentes dans le lait, offriront toutes les qualités nutritionnelles et les

⁷ Sustainability Linked Financing Framework



Communiqué de presse

fonctionnalités du fromage et assureront son bon goût traditionnel. Elles ouvrent ainsi la voie à des produits à plus faible impact environnemental et plus accessibles.

Enfin, en décembre, Bel a lancé sa première gamme d'alternatives au fromage contenant des protéines laitières ne provenant pas du lait, en partenariat avec la start-up Perfect Day.

Performance financière résiliente, confirmant la pertinence des choix stratégiques

Le groupe Bel a réalisé en 2022 un chiffre d'affaires de 3 595,3 millions d'euros, en croissance organique de +13,2 %. En données publiées, la croissance s'établit à +6,4 % par rapport à l'exercice précédent, traduisant un effet de périmètre principalement lié à la cession d'un périmètre comprenant essentiellement la marque Leerdammer⁸ et un effet de change positif de +5,6 % lié notamment à l'appréciation du dollar par rapport à l'euro.

Cette solide performance s'explique par la forte croissance des volumes des nouveaux territoires, notamment de l'activité fruit sur l'ensemble des géographies, la très forte croissance à deux chiffres de la Chine pour la troisième année consécutive, la dynamique positive des ventes en Amérique du Nord, ainsi que par la gestion responsable des revalorisations des prix. La croissance organique du chiffre d'affaires annuel est ainsi tirée par la hausse des ventes de GoGo squeeze® et de Pom'Potes®, et par les autres marques cœur du Groupe, en particulier Babybel® et Boursin®. De manière générale, toutes les marques et toutes les zones géographiques affichent une croissance positive de leur chiffre d'affaires sur l'année 2022.

De manière générale, toutes les marques et toutes les zones géographiques affichent une croissance positive de leur chiffre d'affaires sur l'année 2022. Nurishh, la première marque internationale 100 % végétale du Groupe, continue son développement initié en 2021, en adéquation avec la demande des consommateurs d'accès à des produits alternatifs au fromage. Les gammes végétales novatrices sur les marques cœur poursuivent également leur bonne orientation, avec de très bons résultats pour les versions végétales de Babybel® et de Boursin®. Enfin, en termes de canaux de distribution, l'e-commerce et l'Out-of-Home affichent une croissance à deux chiffres de leur chiffre d'affaires pour la troisième année consécutive. L'e-commerce continue son bon développement, notamment en Chine, aux États-Unis, au Royaume-Uni et en Irlande. L'Out of Home (OOH) affiche également une tendance positive, principalement en France, en Chine et aux États-Unis.

millions d'euros	2022		2021	
	Chiffre d'affaires	Résultat opérationnel	Chiffre d'affaires	Résultat opérationnel
Marchés matures	2 654	54	2 713	527
Nouveaux territoires*	941	111	666	102
Total	3 595	164	3 379	629

* Comprenant les activités de MOM (Mont-Blanc, Materne), les marchés d'Afrique Sub-saharienne et la Chine

Après un premier semestre 2022 négativement impacté par l'effet de décalage dans le temps entre les surcoûts engendrés par les pressions inflationnistes sur les postes d'achats du Groupe et la répercussion de ces surcoûts sur les prix de vente, Bel a bénéficié au second semestre de la conjugaison des effets de l'accélération des efforts de productivité engagés depuis plusieurs années, des revalorisations tarifaires et des arbitrages sur les opérations d'investissements pour préserver sa rentabilité. Le résultat opérationnel courant atteint 187 millions d'euros, en légère progression par rapport à l'exercice précédent à périmètre comparable (retraité notamment de l'effet de la cession d'un périmètre comprenant essentiellement la marque Leerdammer en 2021). La marge opérationnelle courante du Groupe a été préservée et s'établit à 5,2%.

⁸ Périmètre comprenant Royal Bel Leerdammer B.V., Bel Italia, Bel Deutschland, la marque Leerdammer et tous ses droits attachés, ainsi que Bel Shostka Ukraine



Communiqué de presse

Le résultat financier à -24 millions d'euros s'améliore de 10 millions d'euros par rapport à l'exercice précédent, grâce notamment à un effet de change favorable lié à la dévaluation de la livre égyptienne. Le résultat net part du Groupe s'établit à 96 millions d'euros par rapport à 524 millions d'euros en 2021. Ce fort recul s'explique par la plus-value de cession de 466 millions d'euros réalisée en 2021 à la suite de la cession d'un périmètre comprenant essentiellement la marque Leerdammer. Retraité de cette plus-value de cession, le résultat net est en progression de 38 millions d'euros.

Enfin, le free cash-flow s'élève à 214 millions d'euros, malgré les impacts de l'inflation sur le besoin en fond de roulement et les investissements réalisés pour accompagner le développement de l'activité future du fruit. Cette bonne performance s'explique notamment par la gestion dynamique de son besoin en fond de roulement, un effet calendaire positif et la mise en place d'un programme de titrisation déconsolidant dont l'impact sur la génération de free cash-flow 2022 s'élève à 132 millions d'euros.

Une structure financière solide intégrant des objectifs RSE ambitieux

Au 31 décembre 2022, le groupe Bel affiche une structure financière saine et solide. Les capitaux propres totaux s'établissent à 1 592 millions d'euros contre 1 682 millions d'euros au 31 décembre 2021. La dette financière nette, incluant la dette de droits d'usage liée à l'application de la norme IFRS 16, s'inscrit à 778 millions d'euros, en augmentation par rapport à l'année précédente (645 millions d'euros). Cette évolution s'explique principalement par le rachat du solde du capital du Groupe MOM opéré le 29 avril 2022, à hauteur de 17,44% restant des actions ordinaires pour un montant de 208 millions d'euros et par les opérations de croissance externe réalisées en Chine et en Inde.

Au 31 décembre 2022, le groupe disposait d'un excédent de trésorerie et équivalents de trésorerie de 596 millions d'euros et des lignes de crédit à hauteur de 550 millions d'euros de maturité 2027 (2028 et 2029 en cas d'extension), démontrant ainsi une forte liquidité.

Sur la période, le Groupe a mené avec succès un important chantier de refinancement de sa dette afin de sécuriser un horizon financier de long terme et de continuer la diversification de ses sources de financement. En septembre, Bel a conclu le refinancement de sa ligne de crédit renouvelable pour un montant de 550 millions d'euros. Cette ligne, constituée par un syndicat de 11 banques ou groupes de banques, accordée au Groupe pour une durée de cinq ans, avec deux années d'extension possibles, repose sur l'atteinte de trois objectifs développement durables en ligne avec le *Sustainability-Linked Financing Framework* du groupe Bel, mis en place en Juillet 2022.

En décembre 2022, Bel a réalisé avec succès un emprunt Schuldschein de 315 millions d'euros indexé sur ses performances de développement durable pour poursuivre sa dynamique de croissance. L'opération qui s'appuie sur des critères extra-financiers, a été très largement sursouscrite, à des conditions financières attractives, démontrant la confiance des prêteurs dans les engagements financiers et responsables du Groupe.

Perspectives 2023

Dans un environnement économique et financier complexe, le groupe Bel a démontré une nouvelle fois sa résilience en 2022 en enregistrant une nouvelle année de croissance organique et en préservant ses marges grâce à sa capacité d'adaptation, à son agilité et à sa bonne gestion opérationnelle comme financière.

Dans la continuité de l'exercice précédent, le début d'année 2023 est marqué par une forte inflation généralisée induisant notamment une flambée des prix de l'énergie et une hausse du coût de la main d'œuvre. Ce phénomène semble durablement installé dans toutes les régions du monde, engendrant une sensibilité accrue des consommateurs aux prix des produits qu'ils consomment. Pour autant, la confiance des consommateurs dans les marques iconiques du groupe Bel, la forte progression des ventes sur le segment fruit et la poursuite de la forte dynamique de croissance en Chine confirment la pertinence des axes stratégiques de développement effectués par le Groupe. Par ailleurs, la joint-venture signée avec Britannia Industries en Inde et l'acquisition structurante de Shandong Junjun Cheese en Chine vont



Communiqué de presse

permettre à Bel de poursuivre sa stratégie de croissance, d'élargir son portefeuille de produits et de renforcer encore davantage son empreinte industrielle en Asie.

Dans cet environnement, le Groupe Bel entend poursuivre ses efforts pour se développer sur ses trois territoires complémentaires, le lait, le fruit et le végétal.

Définition des indicateurs financiers chez Bel :

Le Groupe utilise en interne et dans sa communication externe des indicateurs financiers non définis par les normes IFRS. La définition des indicateurs non définis par les normes IFRS est détaillée ci-après :

La **croissance organique** correspond à la croissance observée du chiffre d'affaires à l'exclusion des effets de change, de périmètre (c'est-à-dire à taux de change et périmètre constants) et d'inflation en Iran et en Turquie. L'Iran étant considéré depuis 2020 en économie d'hyperinflation et la Turquie depuis 2022, les impacts de l'inflation (basé sur l'évolution du consumer price index (CPI)) sont retraités de la croissance organique du chiffre d'affaires. Le **taux de croissance organique** est calculé en rapportant le chiffre d'affaires de la période A aux taux de change de la période A-1.

La **marge opérationnelle** correspond au résultat opérationnel.

Le **Free cash-flow** est composé :

- (i) de la **marge brute d'autofinancement**, correspondant au résultat avant impôt retraité des éléments suivants : amortissements et provisions, amortissements sur droits d'usage, plus ou moins-value de cession, résultat financier, résultat financier sur droits d'usage, résultat des sociétés mises en équivalence et des autres éléments non monétaires du résultat,
- (ii) à laquelle s'ajoute la **variation des stocks, créances et dettes courants, les impôts sur le résultat payés, les acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles, les investissements nets sur droits d'usage, les cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles, les subventions d'investissement encaissées, les intérêts payés, et les charges d'intérêts sur les droits d'usage.**

La **dette financière nette** est définie dans la note 4.14 de l'Annexe aux comptes consolidés résumés ; elle est constituée des dettes financières à long et court termes, des passifs de droits d'usage à long et à court termes et des concours bancaires courants diminués de la trésorerie et des équivalents de trésorerie.

Ce communiqué peut contenir des informations de nature prévisionnelle. Ces informations constituent soit des tendances, soit des objectifs, et ne sauraient être regardées comme des prévisions de résultat ou de tout autre indicateur de performance. Ces informations sont soumises par nature à des risques et incertitudes, qui peuvent dans certains cas être hors de contrôle de la Société. Une description plus détaillée de ces risques et incertitudes figure dans le Document d'Enregistrement Universel de la Société, disponible sur son site internet (www.groupe-bel.com). Des informations plus complètes sur le Groupe Bel peuvent être obtenues sur son site internet (www.groupe-bel.com), rubrique « Information réglementée ».

A propos de Bel

Bel est un acteur majeur de l'alimentation à travers des portions de bien manger laitières, fruitières ou végétales, et l'un des leaders mondiaux du secteur des fromages de marque. Son portefeuille de produits différenciés et d'envergure internationale tels que La Vache qui rit®, Kiri®, Babybel®, Boursin®, Nurishh®, Pom'Potes® ou GoGo squeeZ®, ainsi qu'une trentaine d'autres marques locales, lui ont permis de réaliser en 2022 un chiffre d'affaires de 3,6 milliards d'euros.

10 800 collaborateurs répartis dans près d'une soixantaine de filiales dans le monde contribuent à déployer la mission du Groupe : offrir une alimentation plus saine et responsable pour tous. Ses produits sont élaborés dans 29 sites de production et distribués dans plus de 120 pays.

www.groupe-bel.com



Communiqué de presse

Contacts presse

Havas Paris – Mael Evin

mael.evin@havas.com - 06.44.12.14.91

Havas Paris – Louis Tilquin

louis.tilquin@havas.com - 06.02.15.67.69