

Tableau de variation de la trésorerie consolidée

(en millions d'euros)	2025	2024	2023
I. OPÉRATIONS D'EXPLOITATION			
Résultat opérationnel	17 094	18 901	22 554
Part dans le résultat et dividendes reçus des sociétés mises en équivalence	13	29	42
Dotations nettes aux amortissements et provisions	4 856	4 567	4 144
Amortissement des droits d'utilisation	3 143	3 228	3 031
Autres retraitements et charges calculées	(172)	488	(260)
Capacité d'autofinancement	24 934	27 212	29 511
Coût de la dette financière nette : intérêts payés	(287)	(354)	(453)
Dettes locatives : intérêts payés	(545)	(483)	(356)
Impôt payé	(4 665)	(5 531)	(5 729)
Variation du besoin en fonds de roulement	(576)	(1 925)	(4 577)
Variation de la trésorerie issue des opérations d'exploitation	18 860	18 919	18 397
II. OPÉRATIONS D'INVESTISSEMENT			
Investissements d'exploitation	(4 567)	(5 531)	(7 478)
Incidence des acquisitions et cessions de titres consolidés	149	(438)	(721)
Dividendes reçus	21	9	5
Impôt payé relatif aux investissements financiers et aux titres consolidés	-	-	-
Investissements financiers nets des cessions	(243)	(579)	(116)
Variation de la trésorerie issue des opérations d'investissement	(4 640)	(6 539)	(8 310)
III. OPÉRATIONS DE FINANCEMENT			
Dividendes et acomptes versés	(6 878)	(6 982)	(6 849)
Acquisitions et cessions d'intérêts minoritaires	(2 945)	(784)	(2 051)
Autres opérations en capital	6	35	15
Émissions ou souscriptions d'emprunts et dettes financières	2 095	3 595	5 990
Remboursements d'emprunts et dettes financières	(4 228)	(3 676)	(3 968)
Remboursements de dettes locatives	(2 974)	(2 915)	(2 818)
Acquisitions et cessions de placements financiers	59	(1)	144
Variation de la trésorerie issue des opérations de financement	(14 865)	(10 728)	(9 536)
IV. INCIDENCE DES ÉCARTS DE CONVERSION	(248)	80	(273)
VARIATION NETTE DE LA TRÉSORERIE (I+II+III+IV)	(892)	1 734	278
TRÉSORERIE NETTE À L'OUVERTURE	9 399	7 666	7 388
TRÉSORERIE NETTE À LA CLÔTURE	8 507	9 399	7 666
Total de l'impôt payé	(4 946)	(5 825)	(6 150)

Indicateur alternatif de performance

Le rapprochement entre la Variation de la trésorerie issue des opérations d'exploitation et le Cash-flow disponible d'exploitation s'établit ainsi pour les exercices présentés :

(en millions d'euros)	2025	2024	2023
Variation de la trésorerie issue des opérations d'exploitation	18 860	18 919	18 397
Investissements d'exploitation	(4 567)	(5 531)	(7 478)
Remboursement de dettes locatives	(2 974)	(2 915)	(2 818)
Cash-flow disponible d'exploitation^(a)	11 319	10 473	8 101

(a) La norme IFRS 16 assimile les paiements relatifs aux loyers fixes des contrats de location à des paiements d'intérêts financiers, d'une part, et au remboursement d'une dette, d'autre part. Dans la gestion de ses activités, le Groupe considère l'ensemble des paiements au titre des contrats de location comme des éléments constitutifs de son Cash-flow disponible d'exploitation, que les loyers payés soient fixes ou variables. En outre, dans le cadre de la gestion de ses activités, le Groupe considère que les investissements d'exploitation sont des éléments constitutifs de son Cash-flow disponible d'exploitation.