

RAPPORT
ANNUEL
FINANCIER

2018

DOCUMENT DE
RÉFÉRENCE



PUBLICIS
GROUPE

SOMMAIRE

MESSAGE DU PRÉSIDENT DU CONSEIL DE SURVEILLANCE	02
MESSAGE DU PRÉSIDENT DU DIRECTOIRE	04
MISE EN PERSPECTIVE	06
CRÉATION DE VALEUR	07
STRATÉGIE	08
ORGANISATION	09
CHIFFRES CLÉS	10
PARTIES PRENANTES	12
RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DE L'ENTREPRISE	13
TALENTS	14
GOVERNANCE	15
HISTORIQUE	16
GLOSSAIRE	17

1	PRÉSENTATION DU GROUPE	19
1.1	Chiffres clés	20
1.2	Historique du Groupe	21
1.3	Organigramme	25
1.4	Activités et stratégie	26
1.5	Investissements	33
1.6	Contrats importants	36
1.7	Recherche et développement	37

2	RISQUES ET GESTION DES RISQUES	39
	Principaux facteurs de risques	40
2.1	Risques sectoriels	41
2.2	Risques opérationnels	42
2.3	Risques environnementaux et humains	45
2.4	Risques réglementaires et juridiques	46
2.5	Risques financiers	49
2.6	Assurances et couverture de risques	50
2.7	Procédures de contrôle interne et de gestion des risques	51

3	GOVERNANCE ET RÉMUNÉRATIONS	55
3.1	Gouvernance de Publicis Groupe	56
3.2	Rémunération des mandataires sociaux	84
3.3	Opérations avec les apparentés	116
3.4	Rapport spécial des commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés	118

4	RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DE L'ENTREPRISE - PERFORMANCE EXTRA-FINANCIÈRE	121
4.1	Les équipes : les talents	123
4.2	Les clients, et les partenaires	135
4.3	Les citoyens-consommateurs, la société	140
4.4	Éthique des affaires	144
4.5	Impact environnemental	148
4.6	Évaluations et performance extra-financière	153
4.7	Méthodologie du reporting RSE	154
4.8	Objectifs de Développement Durable	156
4.9	Rapport de vérification des auditeurs externes	158

5	COMMENTAIRES SUR L'EXERCICE	161
5.1	Introduction	162
5.2	Croissance organique	164
5.3	Analyse des résultats consolidés	165
5.4	Situation financière et trésorerie	168
5.5	Publicis Groupe SA (société mère du Groupe)	171
5.6	Politique de distribution de dividendes	173
5.7	Tendances	174

6	COMPTES CONSOLIDÉS - EXERCICE 2018	175
6.1	Compte de résultat consolidé	176
6.2	État de résultat global consolidé	177
6.3	Bilan consolidé	178
6.4	Tableau des flux de trésorerie consolidés	179
6.5	Tableau de variation des capitaux propres consolidés	180
6.6	Notes annexes aux comptes consolidés	182
6.7	Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés	249

7	COMPTES SOCIAUX - EXERCICE 2018	257
7.1	Compte de résultat	258
7.2	Bilan au 31 décembre	259
7.3	Tableau des flux de trésorerie	261
7.4	Notes annexes aux comptes de Publicis Groupe SA	262
7.5	Résultats de la société Publicis Groupe SA au cours des cinq derniers exercices	281
7.6	Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes annuels	282

8	INFORMATIONS SUR LA SOCIÉTÉ ET LE CAPITAL	287
8.1	Renseignements sur la Société	288
8.2	Actionnariat	291
8.3	Renseignements sur le capital	293
8.4	Informations boursières	302

9	ASSEMBLÉE GÉNÉRALE	305
----------	---------------------------	------------

10	INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES	307
10.1	Documents accessibles au public	308
10.2	Responsable du document de référence et attestation	309
10.3	Contrôleurs légaux des comptes	310
10.4	Table de réconciliation du document de référence	311
10.5	Table de réconciliation du rapport financier annuel	314
10.6	Table de réconciliation du rapport de gestion	315
10.7	Table de réconciliation du rapport sur le gouvernement d'entreprise	317



DOCUMENT DE RÉFÉRENCE 2018

RAPPORT FINANCIER ANNUEL

PROFIL DU GROUPE

Publicis Groupe est un des leaders mondiaux du marketing, de la communication et de la transformation digitale des entreprises.

Présent à toutes les étapes de l'expérience du consommateur, grâce à une offre intégrée unique combinant la création et les contenus, l'analyse de données et le conseil et la technologie. Publicis Groupe met au service de ses clients une organisation transversale et unifiée leur facilitant l'accès à l'ensemble de ses expertises dans le monde entier.

L'organisation s'articule autour de quatre pôles de Solutions : Publicis Communications, Publicis Media, Publicis Sapient et Publicis Health, avec une approche géographique simplifiée par pays permettant d'offrir aux clients l'intégralité des services disponibles dans une offre sans équivalent. Publicis Groupe poursuit sa propre mutation et devient, au-delà partenaire de la communication, un véritable partenaire dans leur transformation. Satisfaire les besoins des clients, c'est une obsession qui est depuis toujours au cœur du modèle de l'entreprise.

**100
PAYS**

Fondé en 1926 à Paris, le Groupe est présent dans plus de 100 pays avec plus de 75 000 collaborateurs répartis entre les 5 continents.



Le présent document de référence a été déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers le 16 avril 2019, conformément à l'article 212-13 de son règlement général. Il pourra être utilisé à l'appui d'une opération financière s'il est complété par une note d'opération visée par l'Autorité des marchés financiers.

Il a été établi par l'émetteur et engage la responsabilité de ses signataires.

Des exemplaires du document de référence sont disponibles auprès de Publicis Groupe SA, 133, avenue des Champs-Élysées, 75008 Paris, sur le site Internet de Publicis Groupe SA : www.publicisgroupe.com et sur le site Internet de l'Autorité des marchés financiers : www.amf-france.org.

MESSAGE DU PRÉSIDENT DU CONSEIL DE SURVEILLANCE



Maurice Lévy
Président du Conseil de Surveillance

2018 a montré la capacité de Publicis à mettre en place une succession sereine et réussie. J'y vois le résultat du travail de fond mené avec Arthur Sadoun. Une succession est toujours un moment délicat, d'autant plus dans un groupe comme Publicis qui n'avait connu que deux dirigeants en 90 ans d'histoire. On ne peut que se réjouir du fait que la succession se soit déroulée, pour nos collaborateurs comme pour nos clients et pour l'avenir du Groupe, en parfaite intelligence.

Arthur Sadoun a su s'entourer avec le Directoire et le *Management Committee* d'une équipe de très grande qualité, enrichie constamment de nouveaux talents, qu'il dirige de manière remarquable pour mener la transformation du Groupe.

Le Conseil de surveillance cultive une vraie liberté de parole, où la diversité de points de vue – qu'Élisabeth Badinter encourage depuis toujours – est un atout essentiel pour que le Conseil remplisse pleinement sa mission de contrôle de la gestion de la Société par le Directoire. Les mandats de Mesdames Véronique Morali et Marie-Claude Mayer arrivent à échéance et je les remercie, au nom du Conseil de surveillance, pour leur précieuse contribution aux Comités et au Conseil tout au long de leurs mandats. Pendant des années, elles ont apporté un soutien vigilant aux actions du Directoire avec une participation active tant aux réunions du Conseil que des Comités. Si l'Assemblée générale des actionnaires approuve les propositions qui lui sont soumises, 2019 verra l'entrée de nouveaux membres qui viendront renforcer l'internationalisation et l'indépendance du Conseil : Mesdames Antonella Mei-Pochtler et Suzi LeVine et M. Enrico Letta. Le Conseil a tenu à accroître la dimension européenne et internationale du Conseil tout en renforçant son caractère indépendant en attirant des personnalités de tout premier plan.

2018 a aussi montré la capacité de Publicis à gagner de nouveaux contrats dans un contexte de marché très difficile. Nous avons, cette année, enregistré des succès exceptionnels au point de dominer les classements des groupes en New Business, en remportant des compétitions majeures où le Power of One et l'apport de nos *game changers* stratégiques ont été absolument décisifs. L'adhésion de nos clients à notre nouveau modèle est

impressionnante. Nous sommes désormais réellement reconnus comme des partenaires clés de leur transformation. Bien que cette dynamique reste à consolider pour obtenir les résultats en termes de croissance organique à la hauteur de nos attentes, nous avons dès cette année pu délivrer un bénéfice net courant par action record.

Cette performance est à mon sens d'autant plus remarquable que le contexte de marché mondial reste difficile et incertain, à tous les niveaux. Je tiens à en féliciter Arthur Sadoun, le Directoire et toute les équipes du Groupe qui ont œuvré avec énergie et passion tout au long de l'année.

Les comportements des consommateurs évoluent à une vitesse inédite. L'influence des nouvelles technologies, de plus en plus intégrées à leur quotidien, continue bien entendu de faire bouger leurs habitudes et de transformer leurs modes de vie. Nos clients sont ainsi amenés à opérer des transformations profondes, difficiles et urgentes. Nous nous sommes organisés, avons investi, pour les aider et les soutenir dans cette délicate mission.

« On ne peut que se réjouir du fait que la succession se soit déroulée, pour nos collaborateurs comme pour nos clients et pour l'avenir du Groupe, en parfaite intelligence. »

« Arthur Sadoun, ainsi que toute l'équipe dirigeante, a pris des décisions stratégiques et opérationnelles fortes, tant dans la gestion de nos plus grands comptes, que dans l'adaptation de nos organisations et l'évolution de nos méthodes de travail. »

Cette année a également été marquée par la montée en puissance des questions de responsabilité des entreprises dans les choix des consommateurs, des talents, des investisseurs. Ce n'est pas une simple tendance, c'est un mouvement de fond : les engagements de responsabilité sociale et environnementale (RSE) sont devenus de puissants leviers de réputation des entreprises, et des indicateurs de performance à part entière. L'émergence, en parallèle, de mouvements d'opinion qui dénoncent des inégalités sociales, des fractures et des incompréhensions qui semblent se creuser de plus en plus, montre l'urgence de recréer du dialogue sur ces sujets.

Cette transformation des attentes de la Société vis-à-vis des entreprises nous conduit à repenser à la fois nos propres engagements, notre contribution à la Société, mais aussi la manière dont nous accompagnons nos clients. Plus que des discours, les consommateurs attendent des engagements et des actes clairs, cohérents, suivis, et ce auprès de tous leurs publics internes et externes. Les pouvoirs publics ont répondu à ces attentes, notamment en Grande-Bretagne, aux États-Unis, en France, en imaginant de nouveaux statuts et formes d'entreprises qui permettent de mieux concilier performance économique et intérêt général. Évidemment, cette « conciliation » nécessite des investissements et il est important que les investisseurs comprennent que la pérennité des entreprises dans un univers harmonieux nécessite une approche plus équilibrée de leurs attentes de rendement.

Publicis est formidablement bien positionné pour répondre à ces nouvelles attentes. D'abord, bien évidemment parce que nous portons depuis toujours des valeurs morales fortes, structurantes dans nos modes de fonctionnement et que nous sommes engagés de longue date pour des causes déterminantes pour le progrès de notre société. Ensuite, parce que notre propre transformation nous a permis d'accompagner celle des organisations de nos clients. Par la transformation digitale, l'expérience consommateur, Publicis est le partenaire naturel des entreprises qui choisissent d'adopter une logique vertueuse et une cohérence de bout en bout dans leurs relations avec leurs collaborateurs, leurs clients, leurs actionnaires.

Ces tendances de fond, mais aussi les transformations que rencontrent nos clients et leurs secteurs d'activité, participent de la recomposition de nos marchés, avec une concurrence qui est de plus en plus diverse, fragmentée, offensive. Elles nous poussent à accélérer la réinvention de nos offres et nous ouvrent de nouvelles opportunités que nous devons saisir rapidement.

C'est tout le sens de notre plan « Sprint to the Future », présenté en mars 2018.

L'accélération de notre transformation sera déterminante pour atteindre nos objectifs et Arthur Sadoun, ainsi que toute l'équipe dirigeante, a pris des décisions stratégiques et opérationnelles fortes, tant dans la gestion de nos plus grands comptes, que dans l'adaptation de nos organisations et l'évolution de nos méthodes de travail. L'ampleur de ces changements est considérable et nécessite une vision forte, une détermination de tous les instants et un travail acharné, qualités que partagent les membres du Conseil de surveillance de Publicis et ceux du Directoire et de toute l'équipe de management du Groupe.

Je suis convaincu que ce travail va continuer à porter ses fruits, que notre croissance organique va bientôt être le reflet des changements réalisés et j'ai toute confiance dans les équipes, à tous les niveaux de l'organisation pour mettre en place cette stratégie au quotidien.

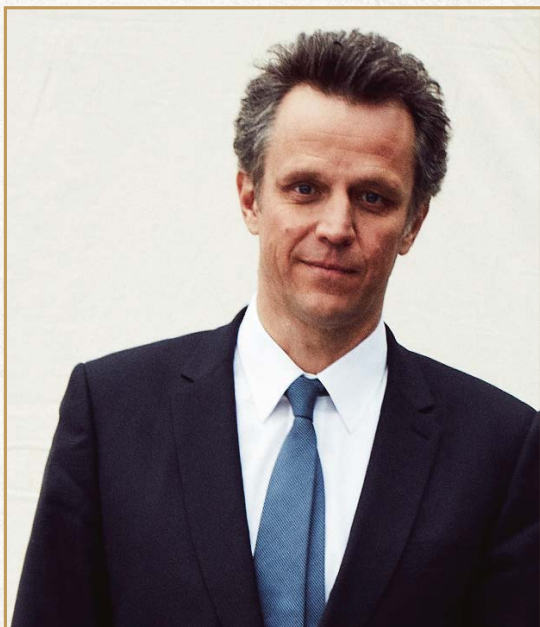
Sans l'engagement exemplaire des 75 000 collaborateurs de Publicis derrière le Président du Directoire, de telles transformations et de tels succès ne seraient pas possibles. Comme le Directoire, je suis bien conscient de tous les efforts réalisés, des formidables résultats obtenus ainsi que de la faiblesse de la croissance organique. Je ne m'en alarme pas car je sais que le Groupe dispose du bon modèle, des talents, des actifs qui permettront de renouer avec une croissance organique digne de nos capacités. Et j'ai toute confiance que cela arrivera.

« Je serai extrêmement vigilant, et je sais qu'Arthur Sadoun partage cette ambition, à ce que nous poursuivions nos efforts sur l'égalité hommes/femmes : nous obtenons des résultats encourageants. »

Que chacun soit ici remercié pour tout ce qu'il ou elle fait chaque jour pour Publicis et ses clients.

Nous partageons tous ce souci premier de nos clients et c'est une des valeurs fondamentales de Publicis qui guide chacune de nos actions et notre transformation. Pour mieux les servir, nos collaborateurs ont su s'adapter à de nouvelles organisations, à de nouvelles concurrences et même à de nouveaux métiers pour certains. Le succès de notre nouveau modèle nous le devons aussi, d'abord, à eux. Je serai extrêmement vigilant, et je sais qu'Arthur Sadoun partage cette ambition, à ce que nous poursuivions nos efforts sur l'égalité hommes/femmes : nous obtenons des résultats encourageants et nous devons aussi continuer à faire grandir les talents qui font Publicis, et à en attirer de nouveaux, dont la diversité de compétences et d'expériences viendra contribuer à notre transformation.

MESSAGE DU PRÉSIDENT DU DIRECTOIRE



Arthur Sadoun
Président du directoire

2 018 restera comme une année intense et productive pour notre Groupe. Grâce au travail exceptionnel de nos 75 000 collaborateurs, nous avons confirmé notre leadership à l'avant-garde du changement dans notre industrie. Alors que la pression sur les acteurs de notre secteur s'accroît, le modèle que nous construisons est pérenne, tourné vers l'avenir de nos métiers et apporte déjà ses premiers résultats.

Comment ne pas voir les mille mutations que notre secteur affronte jour après jour ? La croissance de la publicité digitale n'est pas près de ralentir, ses montants dépassent désormais les dépenses de publicité traditionnelle en TV et radio confondues. Le traitement et la protection des données deviennent le nerf de la guerre pour les annonceurs. La réputation des marques devient un actif autant valorisé que des pans entiers de l'activité de nos clients. Le besoin de transparence dans les activités média ne s'est jamais fait aussi pressant. Enfin, la convergence entre les métiers de la transformation marketing et de la transformation digitale devient si naturelle que certains de nos clients ne les distinguent déjà plus.

En 12 mois seulement, chacune de ces mutations a connu une accélération inédite. Qui aurait pu penser que Facebook serait convoqué devant le Congrès américain pour témoigner du respect de la vie privée de ses utilisateurs ? Que les annonceurs quitteraient à intervalles réguliers les sites de partage de vidéos pour protéger l'intégrité de leurs marques ? Que chaque compétition média consacrerait sa plus large partie à la

transparence ? Que les rapprochements entre agences créatives, cabinets de consulting et entreprises de data se multiplieraient à cette vitesse ? Ou que la réglementation européenne sur la protection des données impacterait si rapidement toute la chaîne de valeur digitale et inspirerait d'autres pays ?

Chez Publicis, comme à chaque étape de notre histoire, sous l'impulsion de Marcel Bleustein-Blanchet, le fondateur du Groupe, puis de Maurice Lévy, nous n'avons pas attendu pour tirer parti de toutes ces nouvelles évolutions. Notre transformation, initiée il y a plusieurs années, nous positionne idéalement pour bâtir le groupe du futur et assurer notre performance à long terme. L'année 2018 a permis d'illustrer une nouvelle fois cette ambition.

Nous avons tout d'abord consolidé notre modèle. En se plaçant à la convergence du marketing et de la transformation digitale, le Groupe se pose en partenaire de confiance de ses clients pour établir une interactivité de chaque instant avec le consommateur, connectant la data, le contenu et la technologie. Nous sommes les seuls à pouvoir le faire à grande échelle, grâce à l'expertise historique de nos réseaux créatifs et médias, combinée à l'expertise de Publicis Sapient qui nous permet de transformer les entreprises de l'intérieur et de proposer une offre *end-to-end*.

Ce modèle est le modèle gagnant. Le Groupe s'est démarqué par un nombre sans précédent de gains de nouveaux budgets en 2018, Mercedes-Benz, Campbell's, Marriott, Carrefour, Cathay Pacific, Smucker's, GSK et Fiat-Chrysler pour n'en citer que quelques-uns. Le mouvement que nous opérons – passer d'un partenaire en communication à un partenaire dans la transformation de nos clients – a été couronné de succès commerciaux : nous avons été classés premiers de l'industrie en New Business, dans toutes les catégories.

Nous avons également délivré une performance financière particulièrement solide, malgré des conditions de marché difficiles. Grâce à une marge en augmentation de 60 points de base, le Groupe a publié le meilleur bénéfice net par action ⁽¹⁾ de son histoire, en hausse de plus de 10 % par rapport à l'an dernier. Nous en avons profité pour renforcer encore la structure financière de l'entreprise, qui affiche au 31 décembre 2018 une situation de « cash positif ». C'est un avantage compétitif considérable : nous avons les moyens d'investir dans les métiers qui feront demain la réussite du Groupe.

« **Chez Publicis, comme à chaque étape de notre histoire, nous n'avons pas attendu pour tirer parti de toutes ces nouvelles évolutions** »

(1) Bénéfice net par action courant dilué, à taux de change constants et avant application de la norme IFRS 16.

« Nous avons un temps d'avance grâce à notre nouveau modèle, et nos performances financières confirment la solidité du Groupe »

Enfin, plus que jamais, nous avons placé nos talents au centre de notre organisation. Dans cette course à l'innovation et à la réinvention par les idées, ils sont notre atout le plus précieux, car notre réussite sera collective. Nous devons donc être à leur écoute et veiller constamment à leur épanouissement. Cela doit être notre obsession.

C'est dans cet esprit que nous avons présenté en mai 2018 à *Vivatch* la toute première version de *Marcel*, la plateforme au service des salariés du Groupe, qui utilisera l'intelligence artificielle pour rapprocher nos collaborateurs et les aider à accroître leur potentiel. Nommée en hommage au fondateur de notre Groupe, Marcel Bleustein-Blanchet, cette plateforme a déjà de beaux succès à son actif. Grâce à sa version alpha, les M-Labs, une jeune équipe créative basée à Madrid, qui n'était jamais allée aux États-Unis, a pu réaliser la campagne des Oscars 2018 pour Walmart ; cette campagne a été considérée par le Time Magazine comme la meilleure de l'événement. *Marcel* est aussi la preuve que le Groupe est à la pointe de l'innovation et se transforme pour mieux servir ses clients. Elle a joué un rôle décisif dans le choix de GSK de confier à Publicis ses activités média et digitales en octobre dernier, comme son Chief Digital Officer l'a souligné à la presse.

Marcel hébergera également notre nouveau programme de formation et de développement. Lancé début 2019 après avoir identifié les besoins et les meilleurs experts pour partager et diffuser nos compétences, il place au cœur de l'expérience nos activités les plus innovantes, celles qui feront demain le succès du Groupe. Grâce à ce programme, notre ambition est que chacun puisse accroître ses connaissances, prendre en main son avenir et proposer les solutions les plus novatrices à nos clients.

L'année 2018 aura donc été intense et productive. Nous avons un temps d'avance grâce à notre nouveau modèle, et nos performances financières confirment la solidité du Groupe. Mais il y a encore beaucoup à faire pour être satisfaits de nos résultats. Reconnaissons-le, notre croissance organique, pénalisée par l'attrition chez nos grands clients n'est pas encore au niveau de notre ambition. Nous avons le bon modèle, nous devons désormais le déployer à grande échelle pour retrouver une croissance organique forte et toujours profitable. Forts de tout ce que nous avons déjà accompli, nous avons la recette pour y parvenir : l'accélération de notre transformation. L'objectif prioritaire, c'est la croissance organique, et c'est vers cela que vont tendre tous nos efforts. Nous avons défini quatre chantiers opérationnels pour les tout prochains mois.

Le premier est le développement de nos *game changers* : les métiers d'avenir pour notre secteur en *data*, créativité dynamique et transformation digitale des entreprises. Lancés en mars 2018 lors de la présentation de notre plan stratégique *Sprint to the Future*, nous les avons placés au cœur de notre modèle, pour qu'ils irriguent l'ensemble des activités du Groupe. Ils ne représentent que 12 % de nos revenus, mais leur influence sur nos opérations est bien plus forte, comme en témoigne leur rôle décisif dans les

gains de nouveaux budgets en 2018. Cette stratégie porte ses fruits. Avec une croissance de 28 % en 2018, ils seront un relais de croissance considérable pour les prochaines années. Pour accélérer ce passage à grande échelle, nous avons mis en place début 2018 des *global practices* en *marketing transformation* et des *Industry Verticals* en *business transformation* pour faciliter leur déploiement dans tous les pays, auprès de tous nos clients. Tous les actifs du Groupe sont alignés sur le même objectif : la croissance organique.

Le deuxième est la mise en place de notre modèle pays dans tous nos marchés. Désormais, ils bénéficient tous d'une équipe de direction unifiée, rassemblant toutes les expertises du Groupe, capable d'offrir la diversité de nos solutions à nos clients, sans couture. Nous allons approfondir sa mise en œuvre, car il s'agit de la meilleure organisation pour satisfaire nos clients en donnant vie à l'alliance de la créativité, de la data et de la technologie dans chacun de nos marchés. Et c'est un levier très puissant pour retrouver de la croissance en favorisant la *cross fertilization*.

Notre troisième chantier est l'organisation mise en place pour servir nos top clients. Ils bénéficient d'un unique point de contact : le Groupe Client Leader (GCL), qui met à leur disposition la diversité des ressources du Groupe. Aidés par l'arrivée d'un EVP Global Client qui les connectera aux différentes *practices* de Marketing Transformation et aux *Industry Verticals* de Business Transformation, ces GCL déploieront notre modèle chez chacun de nos top clients, pour retrouver de la croissance en tirant profit de la consolidation de leurs partenaires et en gagnant des parts de marché.

Enfin, nous allons accélérer la montée en puissance de nos *game changers* grâce à des acquisitions ciblées. Nous l'avons fait en 2018, avec *Payer Sciences* aux États-Unis, ou *Xebia* et *Soft Computing* en France. Nous allons continuer, pour rester à la pointe de l'industrie en termes de compétences et être en mesure de répondre à toutes les demandes de nos clients, partout dans le monde.

2018 en a été l'illustration, et les premiers mois de 2019 le confirment, le Groupe est déterminé à se transformer pour réussir à long terme. Alors que les consommateurs, nos clients ou nos outils n'ont jamais changé aussi vite, cette transformation est chaque jour plus nécessaire. La robustesse de nos résultats financiers, nos succès commerciaux et les retours extrêmement positifs de nos clients nous permettent de poursuivre cette dynamique avec une grande sérénité. Le Groupe se réinvente, et c'est la condition pour que sa raison d'être, elle, ne change pas : devenir le partenaire de confiance de nos clients. Grâce à l'engagement des 75 000 collaborateurs du Groupe, nous leur donnons chaque jour des raisons supplémentaires de choisir Publicis pour les accompagner.

« L'objectif prioritaire, c'est la croissance organique, et c'est vers cela que vont tendre tous nos efforts. Nous avons défini quatre chantiers opérationnels pour les tout prochains mois »

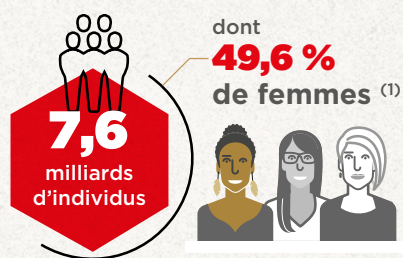
MISE EN PERSPECTIVE

Le monde actuel est en profonde mutation, avec de nombreuses incertitudes. Parmi celles-ci, la poussée démographique mondiale fait apparaître deux enjeux : une jeunesse nombreuse, plus éduquée dans plus de pays, avec des aspirations économiques et sociales légitimes dans cet avenir connecté qu'elle construit, et un vieillissement de la population que le monde n'a jamais connu, et qui présente des opportunités de croissance importantes, nécessite d'imaginer de nouveaux modèles de vie et de prise en charge. L'urbanisation rapide oblige à repenser profondément les villes qui vont accueillir en 2020 les deux tiers de la population mondiale, notamment les infrastructures et leur fonctionnement interconnecté, l'organisation des services publics comme privés, et toute la vie en société. Avec comme impératif de réduire drastiquement les impacts de toutes les activités humaines et industrielles afin de limiter le réchauffement climatique, soit tout un monde à réinventer.

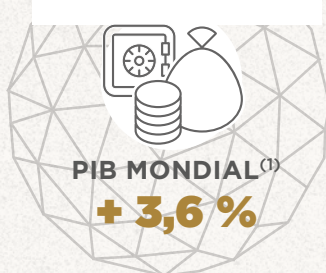
Le secteur du marketing et de la communication est bousculé. La transformation digitale du monde impacte ce secteur comme toutes les activités de production et de service de nos clients sans aucune exception. Les innovations technologiques et le rôle central pris par le téléphone mobile créent de nouveaux comportements de la part du citoyen-consommateur, faisant évoluer leurs attentes et changer les modes de vie et de consommation. Pour les consommateurs, il existe désormais un nombre quasi infini de possibilités dans de nombreux domaines, donc l'expérience de chacune et chacun se doit d'être unique. Elle sera de plus en plus personnalisée grâce aux données et à la bonne utilisation de celles-ci.

C'est là que réside l'avantage compétitif de Publicis Groupe.

POPULATION MONDIALE

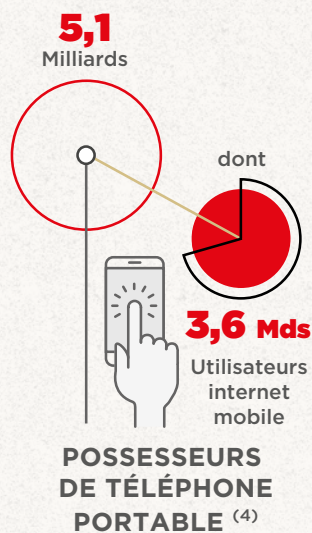
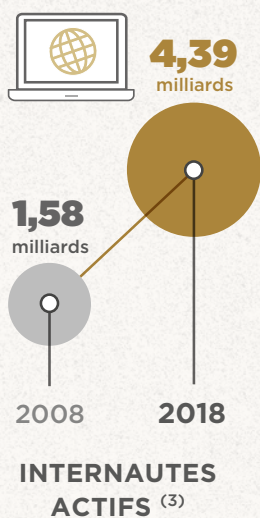
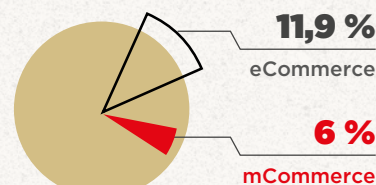


EN 2018



ÉCHANGES MARCHANDS (5)

23,94 trillions USD



DÉPENSES PUBLICITAIRES MONDIALES (7)



ACHATS EN LIGNE (6)

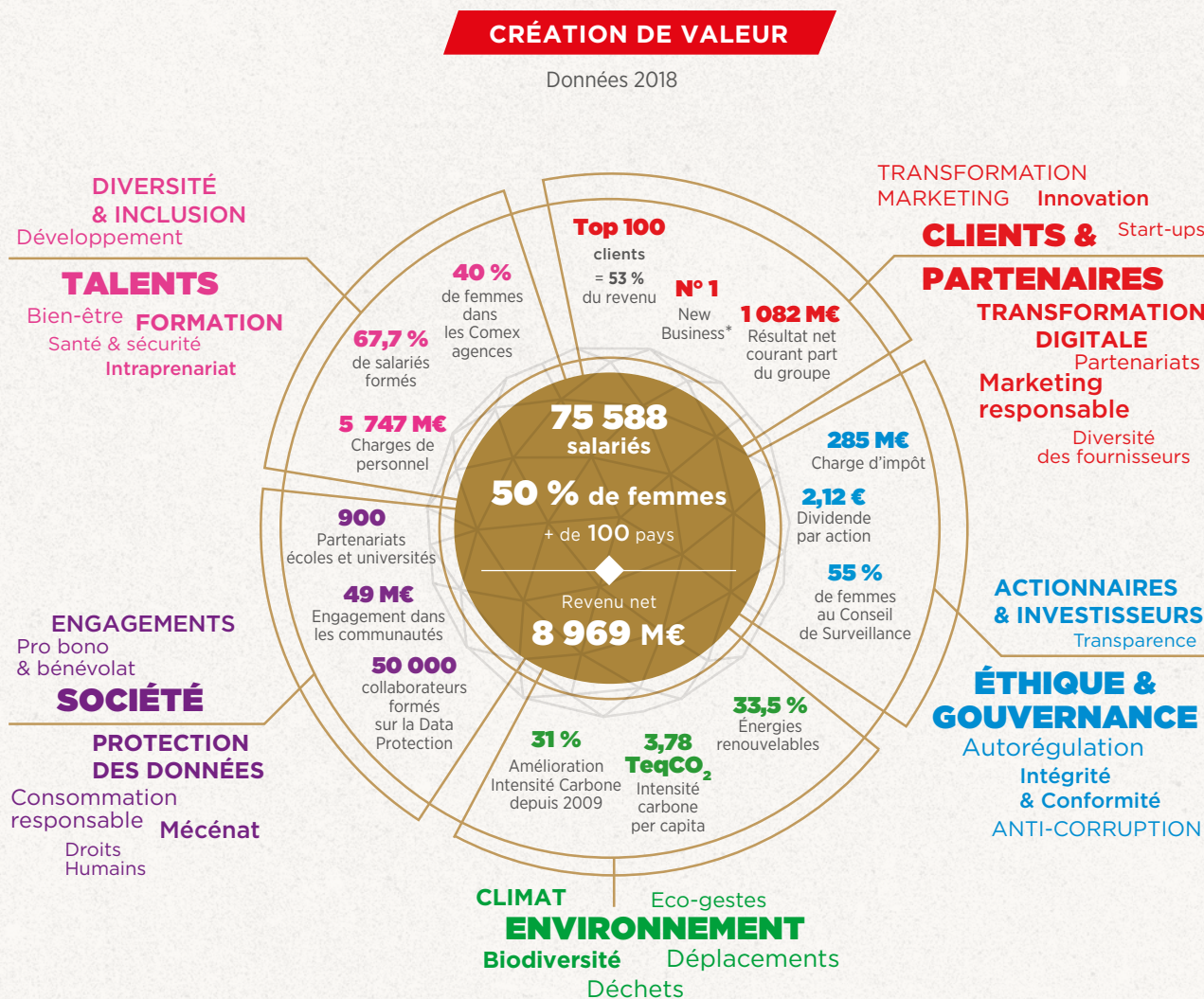
% ayant fait un ou plusieurs achats en ligne



Sources : (1) Banque Mondiale 2018,
(2) Organisation Mondiale du Commerce 2018,
(3) We Are Social 2019,
(4) GSMA : Groupe Speciale Mobile Association 2019,
(5) eMarketer 2019,
(6) OCDE : Organisation de Coopération et de Développement Economique 2019,
(7) ZenithOptimedia 2018.

CRÉATION DE VALEUR

La création de valeur s'évalue à l'aide d'indicateurs financiers et non financiers, quantitatifs et qualitatifs. Ce schéma synthétique doit se lire également au regard de l'écosystème des parties prenantes et de l'approche souhaitée par le Groupe. C'est pourquoi il prend en compte les attentes des principales parties prenantes du Groupe et met en évidence un certain nombre d'externalités ; il n'est pas exhaustif et témoigne du travail en cours conduit par la Direction générale en matière de reporting intégré. Les principales ressources de Publicis Groupe sont, outre les capitaux financiers (propres ou empruntés, voir chapitre 6 : comptes consolidés), les capitaux humains (les collaboratrices et collaborateurs du Groupe dans le monde, voir chapitre 4 : RSE) et les capitaux intellectuels, (R&D et innovation, voir chapitre 1). Les facteurs de risques sont présentés dans le chapitre 2.



* sources : Goldman Sachs, JP Morgan, RECMA, R3

STRATÉGIE

Fondé en 1926, Publicis Groupe est aujourd'hui le troisième groupe mondial de communication (voir chapitre 1 du présent document). Tout au long de son histoire et de ses évolutions, Publicis Groupe a été guidé par une priorité absolue, une obsession : l'intérêt de ses clients !

Les besoins des clients sont au cœur du modèle bâti par Publicis. Les entreprises font face aujourd'hui à d'immenses défis et à d'immenses opportunités : les nouvelles technologies ont transféré le pouvoir aux consommateurs, redéfinissant la manière de communiquer, bouleversant tout le paysage et le rôle des médias, et facilitant l'émergence de nouveaux concurrents. Dans ce contexte, Publicis se positionne **en partenaire de la transformation** de ses clients à travers leur communication et leur marketing, à travers leur plan et leur déploiement média, leur stratégie et leur gestion data, ainsi qu'à travers la refonte de leurs activités et de leurs opérations grâce au digital.

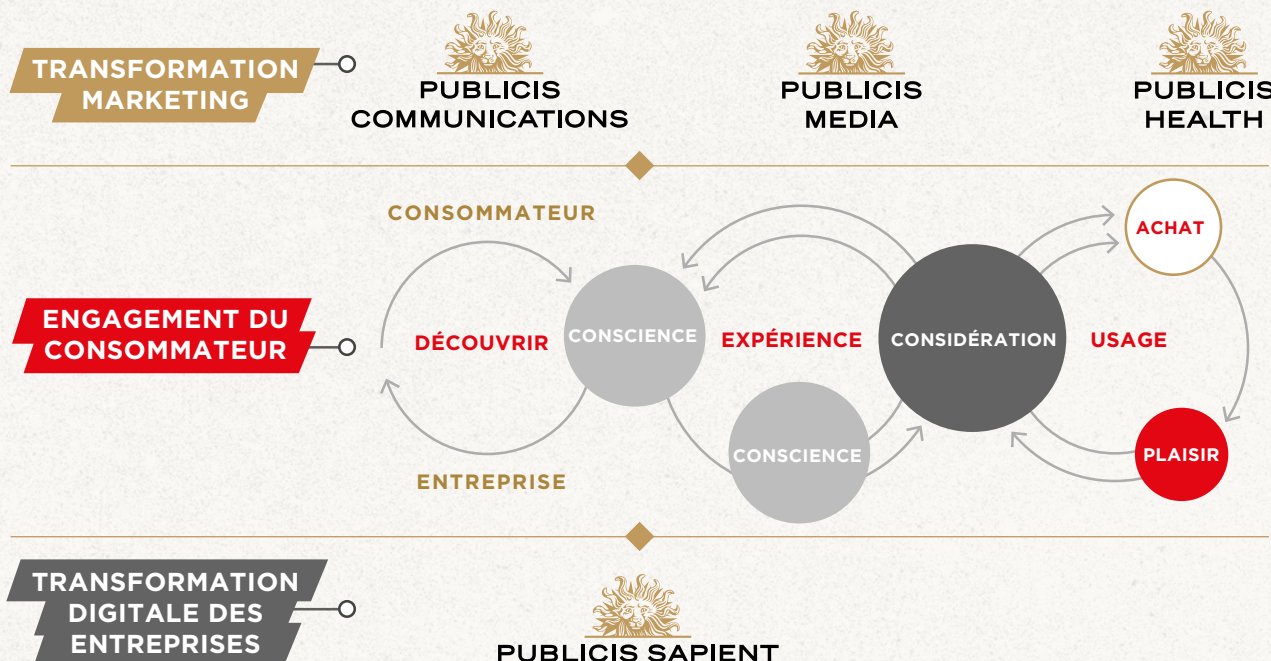
Publicis Groupe est ainsi à même de proposer l'ensemble des expertises à ses clients dans ses principaux marchés : solutions créatives avec « Publicis Communications », solutions média avec « Publicis Media », solutions digitales avec « Publicis Sapient », et solutions dédiées au secteur de la santé avec « Publicis Health ». Le Groupe rassemble la diversité de ces expertises avec une approche simplifiée par pays pour développer une offre « sans couture » couvrant tous les besoins de ses clients.

Grâce à une puissante alchimie de la créativité et de la technologie, le Groupe pilote la transformation des entreprises sur toute la chaîne de valeur. Publicis est présent à chaque étape de l'expérience du consommateur pour renforcer l'image et l'attractivité de ses clients : de la découverte, souvent digitale, de la marque jusqu'à l'acte d'achat, sur internet ou dans des

magasins physiques. Le numérique a bouleversé la manière dont les consommateurs et les marques interagissent : il a rapproché le consommateur des marques en supprimant le décalage entre l'image et l'expérience. La réussite de nos clients réside désormais dans l'harmonie qu'ils sont capables de créer tout au long du parcours consommateur : toute communication de marque doit être soutenue par une excellence commerciale (qualité du produit, canal de distribution, etc.) et chaque activité commerciale, notamment sur internet, a besoin d'une valeur ajoutée émotionnelle pour se différencier. L'enjeu est donc, pour nos clients, de réinventer l'engagement du consommateur, en proposant des expériences personnalisées à grande échelle.

Cet engagement personnalisé du consommateur à grande échelle a longtemps été le graal des annonceurs. En plaçant l'innovation au cœur de son organisation, Publicis est désormais en mesure de le mettre en œuvre pour ses clients. Le groupe a en effet développé trois *game changers* : la data, la créativité dynamique et la transformation digitale, qui apportent le savoir-faire quantitatif, émotionnel et technologique pour réinventer la relation de nos clients avec leurs consommateurs en personnalisant l'expérience à tous les points de contact avec une marque. Ces *game changers* placent le Groupe à la pointe de l'industrie en matière d'expertise et d'offre de service : ils ont joué un rôle décisif dans le gain de nouveaux budgets en 2018 et témoignent de la pertinence et de l'attractivité du modèle mis en place par le Groupe.

À travers l'engagement personnalisé du consommateur à grande échelle, **la transformation du marketing** des entreprises est donc plus que jamais, liée à **leur transformation digitale**. Publicis est aujourd'hui le mieux positionné pour devenir le leader du nouveau marché qui naît de cette convergence.



ORGANISATION

Pour mettre en œuvre cette promesse de manière opérationnelle et proposer dans chaque pays l'offre unique qui combine l'ensemble des expertises du Groupe, Publicis a défini huit marchés clés : Amérique du Nord, Royaume-Uni, France, DACH - Allemagne, Autriche et Suisse, Asie Pacifique & Afrique/Moyen-Orient, Europe du Nord et centrale, Europe du Sud, Amérique latine hors Brésil ⁽¹⁾ pour casser les silos et offrir de nouvelles solutions innovantes, nées de l'alchimie entre la créativité, les données et la technologie. C'est pour cette raison que ces huit pays ou régions sont dirigés ou supervisés par une unique personne, sont pilotés au quotidien par un Comité exécutif unifié, rassemblant les membres de plusieurs solutions, disposent de fonctions-support communes, et sont capables

de proposer à nos clients une offre transversale capable de répondre à tous leurs besoins.

Enfin, et c'est peut-être le point le plus essentiel, le Groupe place ses clients en son cœur. Les plus grands clients sont suivis chacun par un *Groupe Client Leader* (GCL - directeur mondial de clientèle pour tout le Groupe), et disposent d'un compte de résultat unique pour fluidifier les relations avec les différents acteurs au sein de Publicis Groupe. Cette organisation novatrice permet d'adapter le travail des équipes et le recours aux savoir-faire du Groupe aux besoins spécifiques d'un client, dans l'objectif de lui apporter les grandes idées qui révolutionneront ses marques et son activité.



UNE OFFRE INTÉGRÉE DANS TOUS LES MARCHÉS DU GROUPE

AMÉRIQUES

Amérique du Nord, piloté par le comité exécutif US
Amérique latine hors Brésil ⁽¹⁾, dirigée par Monica Gadsby

EUROPE

France, dirigé par Agathe Bousquet
Royaume-Uni, dirigé par Annette King
DACH (Allemagne, Suisse, Autriche) dirigé par Justin Billingsley
Europe du Nord, dirigé par Jarek Ziebinski
Europe du Sud, dirigé par Gerry Boyle

APAC & MEA

Asie Pacifique / Moyen-Orient et Afrique, dirigé par Loris Nold

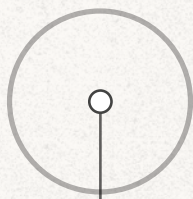
(1) Le Brésil, pays constitué d'une seule Solution, conserve son organisation.

CHIFFRES CLÉS

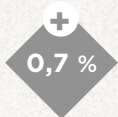
L'ensemble des chiffres-clés sont présentés et explicités dans le chapitre 5 du présent document.

REVENU NET ⁽¹⁾ ET CROISSANCE ORGANIQUE

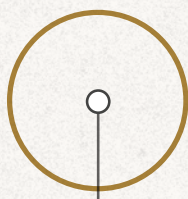
9 733 M€



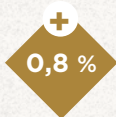
EN 2016



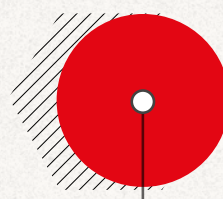
9 690 M€



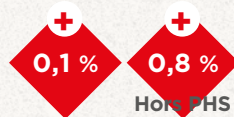
EN 2017



8 969 M€



EN 2018

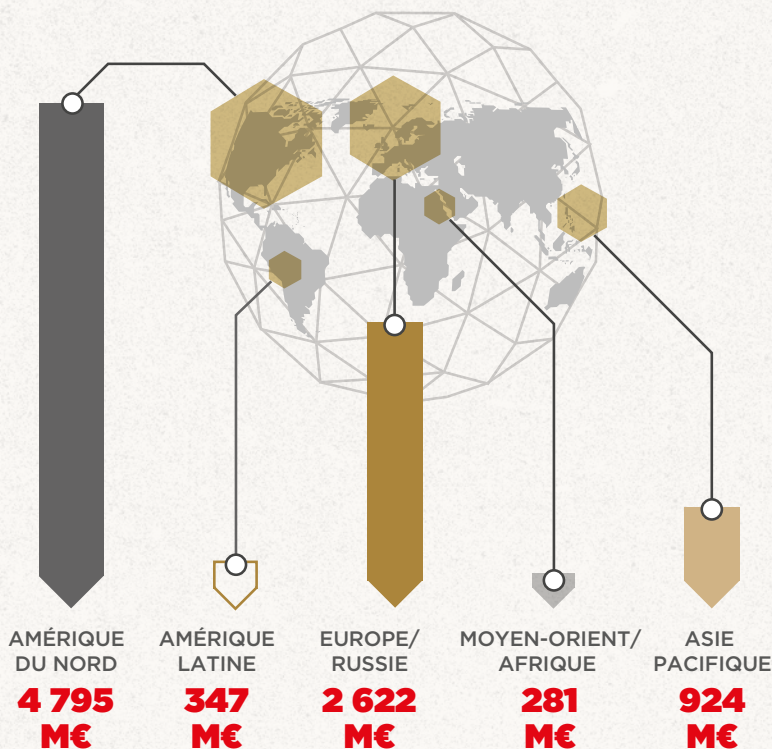


(1) 2016 et 2017 : Revenu avant application de la norme IFRS 15

(2) PHS a fait l'objet d'un accord de cession le 31 décembre 2018.

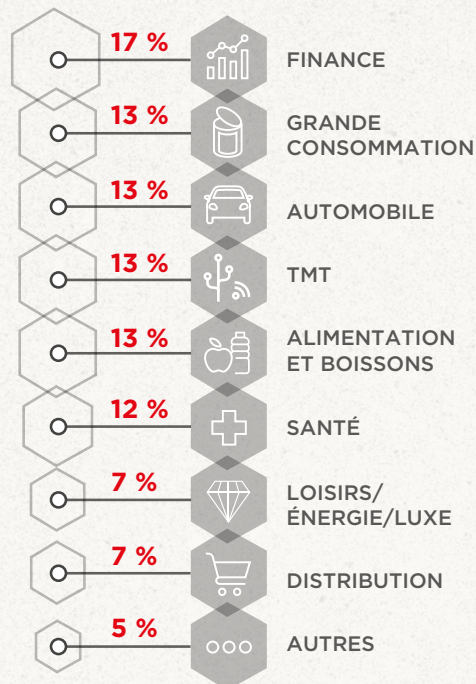
RÉPARTITION DU REVENU 2018

PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE



PAR SECTEUR D'ACTIVITÉ DES CLIENTS *

en % du revenu net



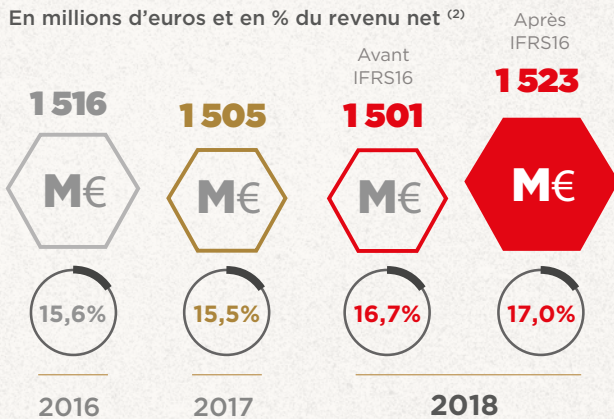
* Sur la base de 3 216 clients représentant 87 % du revenu net total du Groupe.

CHIFFRES CLÉS

L'ensemble des chiffres-clés sont présentés et explicités dans le chapitre 5 du présent document.

MARGE OPÉRATIONNELLE*

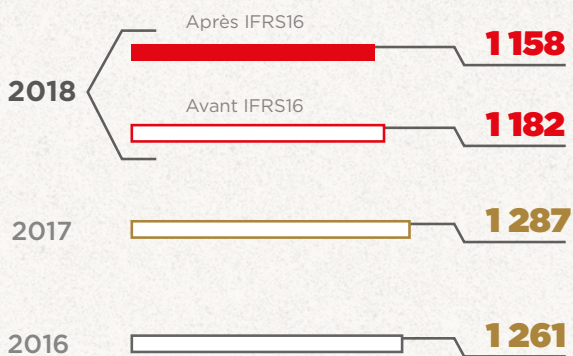
En millions d'euros et en % du revenu net ⁽²⁾



(2) 2016 et 2017 : en % du Revenu avant application d'IFRS 15.

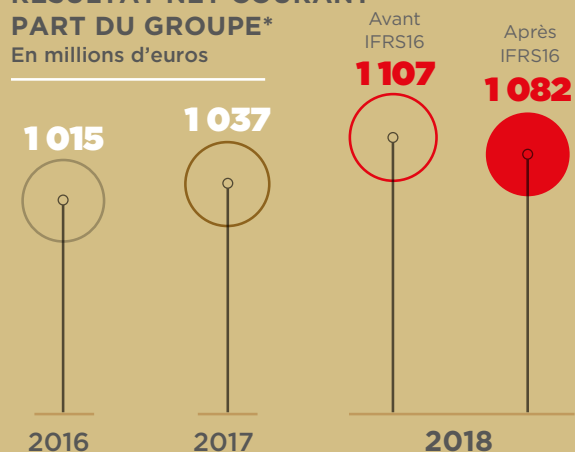
FREE CASH FLOW AVANT VARIATION DU BFR*

En millions d'euros



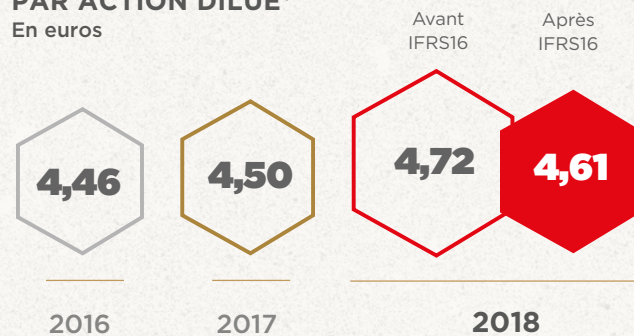
RÉSULTAT NET COURANT PART DU GROUPE*

En millions d'euros



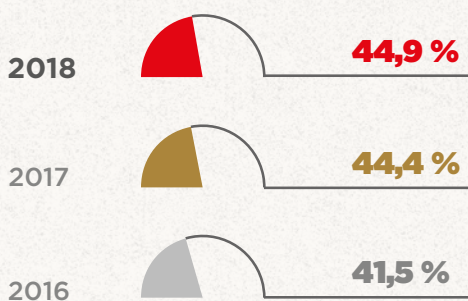
BÉNÉFICE NET COURANT PAR ACTION DILUÉ*

En euros



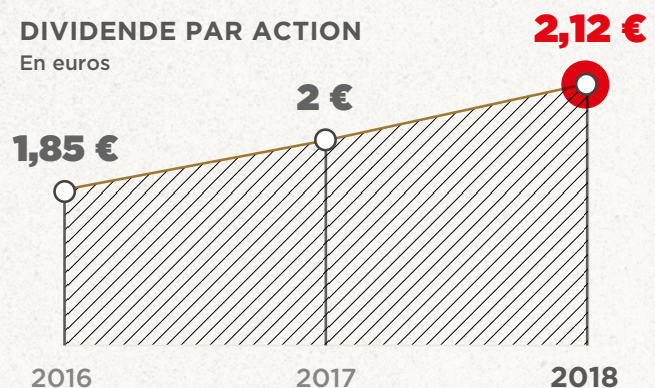
TAUX DE DISTRIBUTION*

En %



DIVIDENDE PAR ACTION

En euros



* Voir définitions dans le glossaire en fin de la présente section

PARTIES PRENANTES

Toutes les agences du Groupe interagissent quotidiennement au sein de leur écosystème local avec ces principales parties prenantes. Ce tableau synthétise les actions principales engagées avec chacune et doit se lire au regard de la table de matérialité figurant dans le chapitre 4. Ce dialogue est permanent et organisé localement ; il s'est renforcé avec les fournisseurs, les associations ou ONG et les écoles et universités.

	OBJECTIFS	PRIORITÉS D'ACTION
 CLIENTS	Allier : <ul style="list-style-type: none"> • <i>Dynamic Creativity</i> • <i>Data</i> • <i>Business transformation</i> pour accompagner nos clients dans leur transformation marketing et digitale	<ul style="list-style-type: none"> • Proposer la meilleure offre à nos clients • Faire du marketing responsable le standard Ex : lutter contre les stéréotypes dépassés • Organiser les équipes et les expertises autour des besoins des clients
 TALENTS	<ul style="list-style-type: none"> • Attirer et fidéliser • Encourager les diversités • Favoriser les évolutions professionnelles • Faciliter l'équilibre vie professionnelle et vie personnelle 	<ul style="list-style-type: none"> • Diversité et Inclusion : actions locales pour accroître une plus grande diversité des recrutements et offrir une égalité des chances • Permettre à tous les collaborateurs d'accéder aux modules de formation ; offrir des parcours professionnels variés • Améliorer constamment la qualité de vie au travail
 SOCIÉTÉ : CITOYENS & CONSOMMATEURS	<ul style="list-style-type: none"> • Délivrer des messages clairs • Protéger les données personnelles 	<ul style="list-style-type: none"> • Donner aux citoyens consommateurs les moyens d'exercer leur libre arbitre • Faciliter la maîtrise des données personnelles pour le citoyen-consommateur
 ACTIONNAIRES & INVESTISSEURS	<ul style="list-style-type: none"> • Assurer une performance régulière et durable de l'entreprise 	<ul style="list-style-type: none"> • Accélérer la transformation du Groupe : passer d'une holding company à une plateforme • Améliorer sans cesse la Gouvernance • Mettre la RSE dans les critères de rémunération variable des dirigeants
 FOURNISSEURS & PARTENAIRES	<ul style="list-style-type: none"> • Obtenir les meilleures prestations (qualité & performance) et respecter nos engagements 	<ul style="list-style-type: none"> • Étendre un suivi étroit en matière de RSE à tous les fournisseurs stratégiques globaux et locaux • Encourager la diversité des fournisseurs (<i>supplier diversity</i>)
 MÉDIAS	<ul style="list-style-type: none"> • Respecter la neutralité des médias 	<ul style="list-style-type: none"> • Travailler avec l'ensemble des médias et des plateformes
 ASSOCIATIONS & ONG	<ul style="list-style-type: none"> • S'engager pour des causes d'intérêt général et auprès d'associations 	<ul style="list-style-type: none"> • Mettre nos métiers au service d'ONG et contribuer aux ODD (Objectifs de Développement Durable des Nations Unies) • Associer tous les collaborateurs dans ces projets
 AUTORITÉS DE RÉGULATION	<ul style="list-style-type: none"> • Améliorer les bonnes pratiques 	<ul style="list-style-type: none"> • Participer aux travaux de régulation et être force de proposition
 ADMINISTRATION ET POUVOIRS PUBLICS	<ul style="list-style-type: none"> • Partager nos enjeux métier • Contribuer à l'économie et à la société 	<ul style="list-style-type: none"> • Respecter les obligations légales, notamment en matière d'impôts et taxes • Interagir régulièrement avec les autorités locales
 ORGANISATIONS PROFESSIONNELLES	<ul style="list-style-type: none"> • Travailler ensemble sur les impacts du secteur 	<ul style="list-style-type: none"> • Coopérer et contribuer à des groupes de travail sectoriels
 UNIVERSITÉS & ÉCOLES	<ul style="list-style-type: none"> • Faire découvrir nos métiers, • Agir en faveur de l'éducation des jeunes 	<ul style="list-style-type: none"> • Identifier les parcours permettant à des jeunes issus de minorités ou moins favorisés de rejoindre nos métiers

RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DE L'ENTREPRISE

La RSE est intégrée à la stratégie de l'entreprise et soutient des critères de performance ; elle est articulée autour des principales parties prenantes de l'entreprise et de leurs enjeux majeurs, et des deux thèmes transversaux : l'éthique des affaires et les impacts environnementaux. Le reporting extra-financier (voir le chapitre 4 du présent document) est aligné sur le reporting financier en termes de processus et de périmètre couvert.

CLIENTS



Dans un monde totalement transformé, les relations entre les citoyens-consommateurs et les marques sont immédiates et complexes car nombreuses. Pour aider nos clients à gagner des parts de marché, nous leur apportons les meilleures solutions combinant nos 3 game changers : le contenu (dynamic creativity), la data et la technologie. Cette transformation marketing et digitale doit se faire de manière responsable et en toute transparence : ce sont les deux clés de la confiance qui s'établit entre nos clients - leurs produits et services - et leurs propres clients. Cela passe aussi par la manière dont nous collaborons avec nos partenaires et fournisseurs.

INDICATEURS-CLÉS

8 969 M€ de revenu net - croissance organique de 0,1 % (voir chapitre 5)
1 523 M€ de marge opérationnelle (après IFRS 16) 1 501 M€ (avant IFRS 16)
N°1 en New Business en 2018
40% du volume des achats réalisés avec des fournisseurs stratégiques sont évalués sur des critères RSE (voir chapitre 4.2.6)

TALENTS



Avec plus de 75 000 collaborateurs dans une centaine de pays, c'est la diversité des talents qui incarne le mieux la signature du Groupe Viva la Différence. Notre responsabilité d'employeur est de leur permettre de cultiver leur individualité et leurs compétences, et de faciliter les complémentarités pour réussir les projets des clients. L'égalité des chances est un levier important pour que chacun puisse progresser dans des métiers en perpétuelle évolution, et pouvoir se former en continu est proposé à tous à travers de nouveaux outils. Marcel, la plateforme d'intelligence artificielle interne, va démultiplier les opportunités pour les collaborateurs.

INDICATEURS-CLÉS

75 000 dont 50,2% de femmes dans le Groupe (voir chapitre 4.1.2)
40,2 % de femmes dans les Comex des agences (voir chapitre 4.1.2)
5 747 M€ de charges de personnel (voir chapitre 5)
67,7 % de salariés ont bénéficié d'une formation (voir chapitre 4.1.3)

SOCIÉTÉ



Les citoyens-consommateurs sont les clients de nos clients et l'une de nos grandes expertises repose sur cette connaissance permanente et précise de leurs besoins et de leurs attentes, et du respect de leur expression. Ces dernières années, leurs exigences s'affirment et se précisent en termes de vérité et transparence à l'égard des marques qui sont désormais scrutées pour leur cohérence entre ce qu'elles font et ce qu'elles disent. Et l'engagement face aux défis du monde doit être tangible et sincère.

INDICATEURS-CLÉS

770 campagnes pro-bono et initiatives de bénévolat pour une contre valeur de **49 M€** (voir chapitre 4.5)
1 000 partenariats avec les Ecoles et Universités (voir chapitre 4.4.5)
Contributions en progrès suivies sur 10 des ODD des Nations Unies (voir chapitre 4.7)

ÉTHIQUE



La culture du Groupe s'appuie sur des valeurs historiques et intangibles telles que le respect de chacun et chacune, la lutte contre toute forme de discrimination, la lutte contre la corruption, la fraude et les conflits d'intérêt, le refus des campagnes partisans... Le Groupe est soucieux des enjeux de conformité et d'agir en acteur économique responsable, notamment en payant ses impôts. L'ensemble des standards éthiques du Groupe s'applique à tous les salariés et le management sans exception. Les enjeux liés aux data engagent chacun par rapport au respect des lois et réglementations, et à des pratiques rigoureuses.

INDICATEURS-CLÉS

285 M€ de charge d'impôt (voir chapitre 5)
24,0% taux d'impôt effectif
55% de femmes au Conseil de Surveillance (voir chapitre 3)
50 000 salariés formés à l'anti-corruption et anti-fraude (voir chapitre 4.4.1)
50 000 salariés formés au RGPD européen (règlement général sur la protection des données) (voir chapitre 4.3.1)

ENVIRONNEMENT



En tant que signataire du plaidoyer des Nations Unies de 2007 et comme entreprise soutenant l'Accord de Paris de 2016, le Groupe veut participer à l'effort général visant à réduire les émissions de gaz à effet de serre. La politique interne « Consommer moins et mieux » en place depuis 10 ans vise à réduire les impacts directs du Groupe et de toutes les agences dans le monde.

INDICATEURS-CLÉS

3,78 TqCO₂ Intensité carbone per capita (voir chapitre 4.5.3)
31 % d'amélioration de l'intensité carbone depuis 2009
33,5 % d'énergies renouvelables (voir chapitre 4.5.2)

TALENTS

L'ensemble de ces données sont explicitées dans le chapitre 4 du présent document. Publicis Groupe est une entreprise dite 'people business' c'est-à-dire reposant essentiellement sur ses collaborateurs. Le capital humain est l'actif le plus important du Groupe.

LES EFFECTIFS

au 31 décembre 2018

75 588

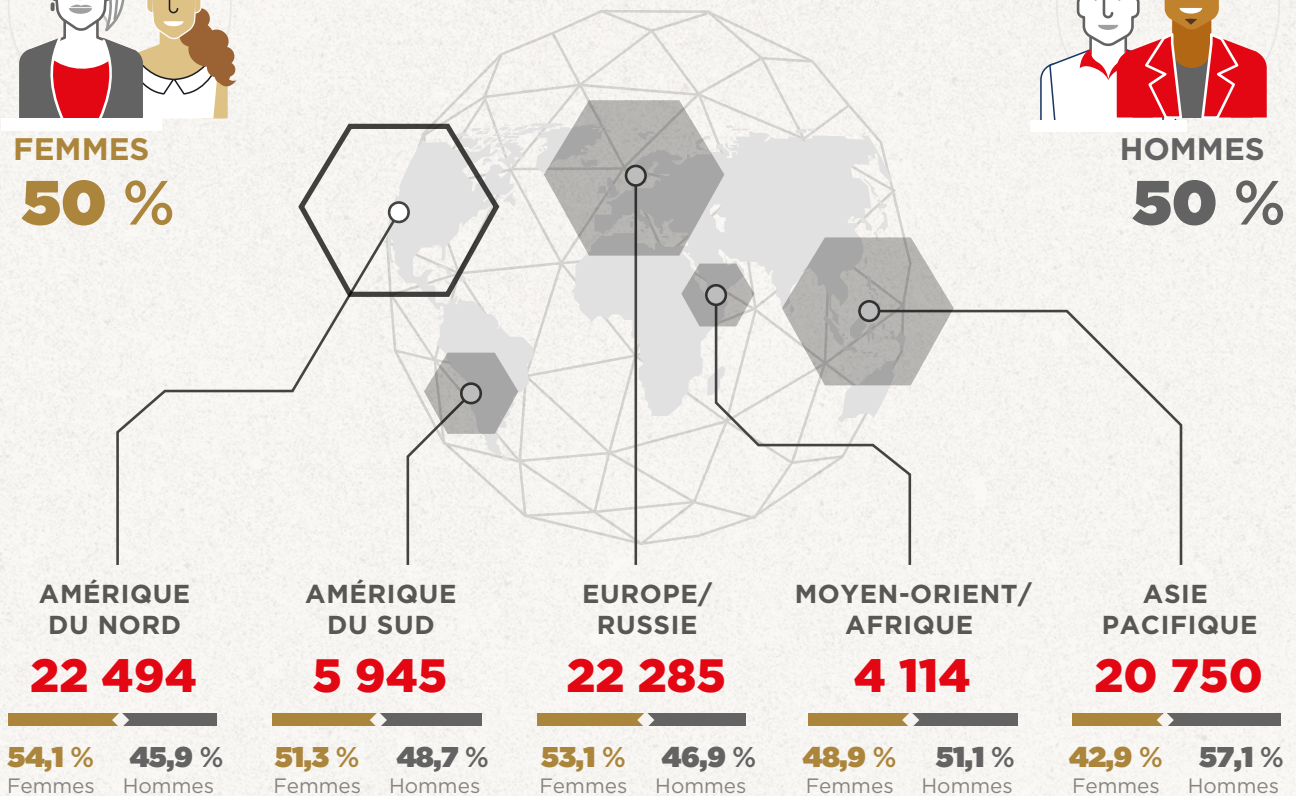
COLLABORATEURS



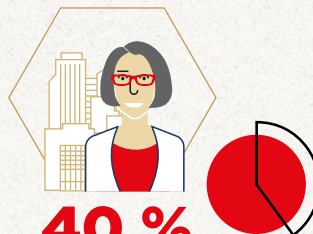
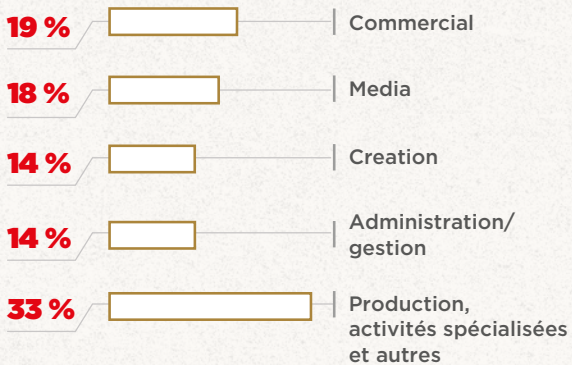
FEMMES
50 %



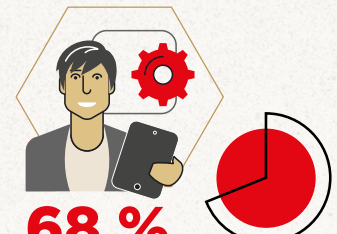
HOMMES
50 %



RÉPARTITION PAR MÉTIERS



DE FEMMES
DANS LES COMITÉS
DE DIRECTION
DES AGENCES



DES COLLABORATEURS
ONT REÇU
UNE FORMATION

MOYENNE
26 h /per capita

GOVERNANCE

(à la date de dépôt du présent document de référence)

La gouvernance de Publicis Groupe, ses organes, leur rôle et leur fonctionnement respectifs sont présentés dans le chapitre 3 du présent document.



(1) Conformément à la loi et au Code Afep-Medef, les membres du Conseil représentant les salariés ne sont pas pris en compte pour le calcul de ce pourcentage.

HISTORIQUE



1926

Création de Publicis
par Marcel Bleustein-Blanchet

1970

Introduction de Publicis
à la Bourse de Paris

1987

Directoire et Conseil de surveillance
et nomination de Maurice Lévy
en tant que Président du Directoire

2000

Acquisition de Saatchi & Saatchi
(Royaume-Uni)

2001

Constitution de Zénith Optimédia

2002

Acquisition de Bcom3
(Etats-unis)

2006

Acquisition de Digitas
(Etats-unis)

2008

Partenariat avec Google
pour le développement
et le lancement de Vivaki

2009

Publicis accède au 3^{ème} rang mondial
des groupes de communication

Acquisition de Razorfish
(Etats-unis)

2011

Acquisition de Rosetta
(Etats-unis)

2013

Acquisition de Lbi
(Pays-Bas)

2015

Acquisition de Sapient
(Etats-unis)

2016

The Power of One

2017

Nominations de Maurice Lévy en tant
que Président du Conseil de surveillance,
et d'Arthur Sadoun en tant que Président
du Directoire

2018

Sprint to the Future :
plan stratégique 2018-2020.
Record historique en New Business.

GLOSSAIRE

LEXIQUE

The Power of One : Offre unique proposée aux clients en mettant à disposition l'ensemble des capacités de Publicis Groupe (créative, média, digital et santé) de façon simple, souple et efficace.

Solution : Publicis Groupe est l'unique groupe de communication à être organisé autour de quatre solutions destinées à accompagner nos clients dans leur développement autour de compétences clés (créative, média, digital et santé).

Publicis Communications : Publicis Communications rassemble l'offre créative avec Publicis Worldwide, Leo Burnett, Saatchi & Saatchi, BBH, ainsi que Prodigious, leader mondial en production, Marcel, Fallon et MSL, spécialiste de la communication stratégique.

Publicis Media : Publicis Media est un leader des stratégies d'investissements médias à travers un vaste ensemble d'experts en investissement, stratégie, analyses, data, technologie, performance marketing et contenu de Starcom, Zenith, Spark Foundry, Blue 449, Performics et Digitas.

Publicis Sapient : Publicis Sapient est une plateforme unique dans l'industrie de la communication couvrant l'ensemble de la chaîne de valeur de la communication numérique, du consulting au commerce, en passant par la création, les données et les plateformes. Elle regroupe SapientRazorfish et Sapient Consulting.

Publicis Health : Publicis Health est leader mondial de la communication dans les domaines de la santé et de la pharma.

Industry verticals : organisation de certaines activités du groupe en fonction du secteur d'activité des clients.

Practices : activités de communication et de marketing qui nécessitent une centralisation au niveau mondial.

Re:Sources : Re:Sources regroupe les Centres de Services Partagés qui couvrent la plupart des fonctions administratives nécessaires au fonctionnement de toutes les agences du Groupe.

Sprint to the Future : plan stratégique mis en place par le groupe en 2018 pour les 3 années à venir (2018-2020) ⁽¹⁾.

Strategic Game Changers : L'ensemble des trois leviers proposés par Publicis Groupe pour aider ses clients dans la mise en place d'une relation client personnalisée à grande échelle. Ils combinent la plateforme Publicis PeopleCloud, la dynamic creativity et la digital business transformation.

Groupe Client Leaders (GCL) : Le Groupe Client Leader est responsable de la totalité des services et compétences mis à disposition du client, quelle que soit la discipline. Les GCL ont un périmètre géographique qui peut être global, régional ou pays.

Viva Technology : Événement coorganisé par le groupe les Échos et Publicis Groupe. Il s'agit de la première rencontre internationale dédiée à l'innovation, à la croissance des start-up et à la collaboration entre grands groupes et start-up en France.

Dynamic creativity : Contenu créatif personnalisé, adapté au consommateur en fonction de ses caractéristiques (localisation, centres d'intérêts, étape dans son parcours consommateur, etc.).

Data : Données utilisées pour aider les clients dans leurs décisions marketing ou commerciales.

Digital business transformation : Services de consulting en transformation de business model de nos clients et leur adaptation au monde numérique.

Publicis PeopleCloud : Plateforme créée par Publicis Groupe qui permet de combiner les données recueillies par les clients avec les identifiants individuels créés par le Groupe et des données de tiers pour prendre de meilleures décisions marketing et commerciales.

JANUS : JANUS est le corpus de règles de comportement et d'éthique qui s'impose à tous les collaborateurs du Groupe et établit les règles de conduite pour mener les opérations : « *The Publicis way to behave and operate* ».

(1) <https://www.publicisgroupe.com/fr/news-fr/communiqués-de-presse/publicis-2020-sprint-to-the-future-fr-1>

DÉFINITIONS

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 du revenu net est le plus pertinent pour la mesure de la performance opérationnelle des activités du Groupe.

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

EBITDA : Marge opérationnelle avant amortissements.

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).

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

Résultat net courant part du Groupe : Résultat net part du Groupe après élimination des pertes de valeur/charge de consolidation immobilière, de l'amortissement des incorporels liés aux acquisitions, des principales plus ou (moins)-values de cession, de la variation de juste valeur des actifs financiers, de l'impact de la réforme fiscale américaine et de la réévaluation des *earn-out*.

RSE : Responsabilité sociétale de l'entreprise.

BFR : Besoin en fonds de roulement.

BNPA (bénéfice net part du Groupe par action) : Résultat net part du Groupe divisé par le nombre moyen d'actions sur une base non diluée.

BNPA courant dilué (bénéfice net courant part du Groupe par action dilué) : Résultat net courant part du Groupe divisé par le nombre moyen d'actions sur une base diluée.

Investissements (capex) : Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles nettes hors participations et autres actifs financiers.

Free cash-flow avant variation du BFR : Flux nets de trésorerie générés par l'activité après produits financiers reçus & intérêts financiers décaissés, remboursement des engagements sur loyers et intérêts liés, et variation du BFR lié à l'activité.

Free cash flow : Flux nets de trésorerie générés par l'activité après produits financiers reçus & intérêts financiers décaissés et remboursement des engagements sur loyers et intérêts liés.

Dettes nettes (ou dette financière nette) : Somme des dettes financières long et court terme et des dérivés de couverture associés, déduction faite de la trésorerie et des équivalents de trésorerie.

Dettes nettes moyennes : Moyenne des dettes nettes moyennes mensuelles fin de mois.

Taux de distribution ou *dividend pay-out* : Dividende unitaire divisé par le BNPA courant dilué.

AG, AGO, AGM : Assemblée générale, Assemblée générale ordinaire, Assemblée générale mixte.

n/d : non disponible.

PRÉSENTATION DU GROUPE

1

1.1	CHIFFRES CLÉS	20	1.5	INVESTISSEMENTS	33
1.2	HISTORIQUE DU GROUPE	21	1.5.1	Principaux investissements et désinvestissements réalisés au cours des trois dernières années	33
1.3	ORGANIGRAMME	25	1.5.2	Principaux investissements et désinvestissements en cours	35
1.3.1	Description sommaire du Groupe	25	1.5.3	Principaux investissements à venir	36
1.3.2	Filiales importantes	25	1.6	CONTRATS IMPORTANTS	36
1.4	ACTIVITÉS ET STRATÉGIE	26	1.7	RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT	37
1.4.1	Introduction	26			
1.4.2	Stratégie	26			
1.4.3	Principales activités et organisation du Groupe	27			
1.4.4	Patrimoine	29			
1.4.5	Principaux clients	29			
1.4.6	Principaux marchés	30			
1.4.7	Saisonnalité de l'activité	31			
1.4.8	Concurrence	31			
1.4.9	Contexte réglementaire	32			

1.1 CHIFFRES CLÉS

En application du règlement européen n° 1606/2002 du 19 juillet 2002 sur les normes internationales, les comptes consolidés du Groupe publiés au titre des exercices présentés ont été établis selon les normes comptables internationales IAS/IFRS et les interprétations IFRIC applicables au 31 décembre 2018 telles qu'approuvées par l'Union européenne.

Les tableaux ci-dessous présentent des informations financières sélectionnées concernant Publicis Groupe. Les informations financières sélectionnées au titre des exercices 2018, 2017 et 2016 sont extraites des comptes consolidés de Publicis Groupe présentés dans le présent document ou incorporés par référence et établis selon les normes IFRS. Ces comptes ont été audités par les commissaires aux comptes de Publicis Groupe, Mazars et Ernst & Young et Autres.

en millions d'euros, à l'exception des % et des données par action (en euros)	2018 ⁽¹⁾	2018 avant IFRS 16	2017 ⁽²⁾	2016
Données extraites du compte de résultat				
Revenu net ⁽³⁾	8 969	8 969	9 332	n/d
Revenu	9 951	9 951	10 246	9 733
Marge opérationnelle avant amortissements	2 049	1 652	1 666	1 682
En % du revenu net	22,8 %	18,4 %	17,9 %	n/d
Marge opérationnelle	1 523	1 501	1 505	1 516
En % du revenu net	17,0 %	16,7 %	16,1 %	n/d
Résultat opérationnel	1 303	1 281	1 316	9
Bénéfice net (perte), part du Groupe	919	944	862	(527)
Bénéfice net par action (dilué) ⁽⁴⁾	3,92	4,02	3,74	(2,36)
Bénéfice net courant ⁽⁵⁾ par action (dilué) ⁽⁴⁾	4,61	4,72	4,50	4,46
Dividende attribué à chaque action ⁽⁶⁾	2,12	2,12	2,00	1,85
<i>Free cash flow</i> avant variation du besoin en fonds de roulement	1 158	1 182	1 287	1 261

	31 décembre 2018 ⁽¹⁾	31 décembre 2018 avant IFRS 16	31 décembre 2017 ⁽²⁾	31 décembre 2016
Données extraites du bilan				
Total de l'actif	27 080	25 359	23 780	24 896
Capitaux propres, part du Groupe	6 853	6 866	5 956	6 055
Endettement financier net (trésorerie)	(288)	(196)	727	1 244

(1) Les comptes au 31 décembre 2018 sont établis en appliquant par anticipation la norme IFRS 16 (utilisation de la méthode rétrospective modifiée sans retraitement de l'exercice précédent). À des fins de comparaison avec l'année précédente, les comptes 2018 sont également présentés avant application d'IFRS 16.

(2) Conformément à la norme IFRS 15 et l'interprétation IFRIC 23 appliquées au 1^{er} janvier 2018, les informations comparatives de l'année 2017 ont été retraitées.

(3) 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, le revenu net est l'indicateur le plus pertinent pour la mesure de la performance opérationnelle des activités du Groupe.

(4) Le nombre moyen d'actions utilisé pour le calcul du bénéfice net par action (dilué) s'élève à 234,6 millions d'actions pour l'exercice 2018, à 230,7 millions d'actions pour l'exercice 2017 et à 223,5 millions d'actions pour l'exercice 2016. Les chiffres utilisés pour le calcul du BNPA courant dilué sont identiques aux précédents, sauf pour 2016 où le nombre moyen est de 227,7 millions d'actions.

(5) Bénéfice net part du Groupe après élimination des pertes de valeur/charge de consolidation immobilière, de l'amortissement des incorporels liés aux acquisitions, des principales plus ou moins-values de cession, de la variation de juste valeur des actifs financiers, de l'impact de la réforme fiscale américaine et de la réévaluation des earn-out.

(6) Dividende 2018 soumis à l'approbation de l'Assemblée générale du 29 Mai 2019.

1.2 HISTORIQUE DU GROUPE

En 1926, Marcel Bleustein-Blanchet crée une entreprise de publicité nommée Publicis, « Publi, comme publicité, et six comme 1926 ». Son ambition est de faire de la publicité un véritable métier, avec une valeur sociale, des méthodes et une déontologie exigeantes, et de développer Publicis comme un « pionnier de la publicité moderne ». Très rapidement l'agence prend de l'essor et acquiert une grande réputation. Dès le début des années 1930, Marcel Bleustein-Blanchet est le premier à percevoir le formidable lien que la radio, média naissant, pouvait créer avec une marque. Publicis devient le concessionnaire exclusif de la publicité radiophonique des « Postes de radios » français. Mais en 1934, le gouvernement français supprime la publicité sur les radios d'État ; Marcel Bleustein-Blanchet décide alors de lancer sa propre station, « Radio Cité », première station radio privée française. En 1935, il s'associe à parité avec l'agence Havas pour fonder « Cinéma et Publicité » qui sera la première régie médias française dans ce domaine, avant de créer trois ans plus tard « Régie Presse », filiale indépendante dédiée à la vente d'espaces publicitaires dans les quotidiens et magazines.

Après l'interruption provoquée par la Seconde Guerre mondiale, Marcel Bleustein-Blanchet redémarre Publicis début 1946 avec ses anciens clients mais aussi avec des nouveaux : Colgate-Palmolive, Shell ou Sopad-Nestlé. Convaincu des perspectives offertes par les techniques qualitatives, il fait de Publicis la première agence de publicité française à conclure, dès 1948, un accord avec l'institut de sondage IFOP, puis crée un département « Études et Recherches » au sein de Publicis. Fin 1957, Publicis emménage en haut des Champs-Élysées, dans l'ancien Hôtel Astoria. Dès 1958, le hall de Publicis accueille le premier drugstore, destiné à devenir un lieu iconique de Paris. En 1959, le département « Information industrielle » voit le jour, précurseur de la communication institutionnelle d'entreprise.

Durant la période 1960-1975, Publicis connaît une forte expansion, portée à partir de 1968 par les premières campagnes publicitaires à la télévision française. La campagne Boursin inaugure ce nouveau média : ce sera le premier lancement marketing français imputable à la TV, avec un score de mémorisation « historique » du fameux slogan : « Du pain, du vin, du Boursin ». Quelques mois plus tard, Publicis innove encore et s'engage aux côtés de l'un de ses clients dans une bataille d'un genre nouveau : la défense de Saint-Gobain sur lequel BSN a lancé la première OPA hostile de l'histoire française.

En juin 1970, 44 ans après sa création, Publicis est introduite à la Bourse de Paris.

Mais le 27 septembre 1972 un incendie ravage entièrement ses locaux. Publicis renaît de ses cendres et la même année reprend sa stratégie de croissance externe en Europe, procédant à l'acquisition du réseau Intermarco aux Pays-Bas (1972) puis du réseau suisse Farner (1973), pour créer le réseau Intermarco/Farner afin d'accompagner les grands annonceurs français dans le reste de l'Europe. En 1977, Maurice Lévy, qui a rejoint Publicis en 1971, devient Directeur général de Publicis Conseil, principale société française du Groupe.

Dès 1978, Publicis s'installe au Royaume-Uni grâce à l'acquisition de l'agence Mc Cormick. En 1984, Publicis compte 23 implantations en Europe. En 1981 Publicis ouvre une toute petite agence, une start-up dirait-on aujourd'hui, à New York.

En 1987, Marcel Bleustein-Blanchet décide de transformer Publicis en société à Directoire et Conseil de surveillance, assurant lui-même la présidence du Conseil de surveillance, la présidence du Directoire étant confiée à Maurice Lévy. Dès lors, la stratégie est définie par le Directoire et soumise à approbation du Conseil de surveillance et toutes les décisions opérationnelles sont prises au sein du Directoire.

En 1988, Publicis conclut une alliance mondiale avec le groupe américain Foote, Cone & Belding Communications (FCB) et les deux réseaux européens des deux partenaires fusionnent. Publicis accroît ainsi sa présence mondiale en s'appuyant sur le réseau de son allié.

La croissance du Groupe s'accélère dans les années 1990. En 1993, Publicis acquiert l'agence FCA!, quatrième réseau français de communication, puis la fusionne avec BMZ pour constituer son second réseau européen de publicité sous le nom de FCA!/BMZ. En 1995, Publicis rompt son alliance avec FCB.

Le 11 avril 1996, Publicis perd son fondateur. Élisabeth Badinter, sa fille, devient Présidente du Conseil de surveillance et Maurice Lévy accélère l'internationalisation du Groupe afin d'offrir aux clients du Groupe la présence la plus étendue sur les différents marchés de la planète. Le processus d'acquisitions s'intensifie et devient mondial : l'Amérique latine et le Canada, puis l'Asie et le Pacifique, l'Inde, le Moyen-Orient et l'Afrique. Les États-Unis sont le cadre d'opérations de grande envergure à partir de 1998 : Publicis souhaite en effet accroître significativement sa présence sur le premier marché mondial. C'est ainsi que Publicis acquiert Hal Riney, puis Evans Group, Frankel & Co. (marketing relationnel), Fallon McElligott (publicité et nouveaux médias), DeWitt Media (achat d'espaces).

En 2000, Publicis acquiert Saatchi & Saatchi, dont le talent et la créativité sont mondialement reconnus. Cette acquisition marque une étape clé du développement du Groupe en Europe et aux États-Unis. En septembre, Publicis Groupe s'introduit à la Bourse de New York. Cette même année, Publicis acquiert Winner & Associates (relations publiques) et Nelson Communications (communication santé).

2001 voit la constitution de ZenithOptimedia, un grand acteur mondial du conseil et achat média, par l'union de la filiale Optimedia à Zenith Media, jusqu'alors détenue à participations égales par Saatchi & Saatchi et le groupe Cordiant.

En mars 2002, Publicis Groupe annonce le rachat du groupe américain Bcom3, qui contrôle les agences Leo Burnett, D'Arcy Masius Benton & Bowles, Manning Selvage & Lee, Starcom MediaVest Group et Medicus, et détient une participation de 49 % dans Bartle Bogle Hegarty. Publicis Groupe conclut en parallèle un partenariat stratégique avec Dentsu, leader incontesté de la communication au Japon et actionnaire fondateur de Bcom3. Avec cette acquisition, Publicis Groupe entre dans l'élite de

l'industrie de la publicité et de la communication et devient le quatrième acteur mondial avec une présence dans plus de 100 pays sur les cinq continents.

Au cours des années 2002-2006, le Groupe a intégré avec succès Bcom3 après celle réussie de Saatchi & Saatchi et regroupé un grand nombre d'entités. Il a parallèlement procédé à quelques acquisitions complémentaires afin de constituer un portefeuille d'activités cohérent, en phase avec les besoins et les attentes des annonceurs, en particulier dans différentes disciplines des services marketing et sur les principaux marchés émergents. Fin 2005, Publicis Groupe a également obtenu sa première notation officielle (*investment grade*) des deux premières agences internationales de notation, Standard & Poor's et Moodys. Fin décembre 2006, Publicis Groupe a lancé une OPA amicale sur Digitas Inc., leader américain et plus grande agence du monde de la communication interactive et numérique. Cette offre, finalisée en janvier 2007, inaugure l'avancée remarquable du Groupe dans le numérique. La profonde mutation des médias sous l'influence du numérique fut très justement diagnostiquée à ce moment-là et le Groupe, avec l'acquisition de Digitas, se place d'emblée en leader du marché et lance le projet de la création de *The Human Digital Agency*, indiquant clairement sa volonté de placer le numérique au cœur de ses activités et confirmant ainsi le désir et la vision de son fondateur d'un groupe « pionnier des nouvelles technologies ».

Au cours des années 2007 et 2008, Publicis Groupe s'engage dans une modification profonde de ses structures et de son mode de fonctionnement pour mieux s'adapter aux nouvelles exigences de l'ère du numérique. Il ajoute ainsi à sa proposition holistique reconnue une offre dans les activités digitales, tout en poursuivant le renforcement de ses positions dans les économies à forte croissance, deux enjeux majeurs pour les années à venir.

L'année 2007 est l'année de l'intégration de Digitas Inc. Cette intégration rapide et réussie a inauguré une série d'acquisitions dans le domaine numérique, afin de compléter cette nouvelle offre dans les domaines de la communication interactive et mobile dans le monde.

En 2007, le Groupe a fait le choix de ne plus être coté à la Bourse de New York.

Les années 2008 et 2009 se sont inscrites dans la poursuite du développement prioritaire de Publicis Groupe sur le secteur à forte croissance qu'est la communication interactive et a poursuivi son développement dans les pays émergents.

En janvier 2008, Publicis Groupe et Google ont rendu public leur projet de collaboration. Engagée depuis 2007, cette collaboration est fondée sur une vision partagée de l'utilisation de technologies nouvelles pour le développement de la publicité. Elle n'est pas exclusive, et doit enrichir des partenariats établis avec plusieurs leaders dans le domaine des médias interactifs.

Le fait qui illustre le plus visiblement la transformation du Groupe a sans doute été, dans un contexte de très forte croissance du numérique, le lancement de VivaKi, une nouvelle initiative destinée à optimiser les performances des investissements des annonceurs et à maximiser les gains de parts de marché de Publicis Groupe. Cette initiative offre ainsi aux annonceurs la possibilité de toucher des audiences définies avec précision, en une seule campagne et sur des réseaux multiples.

L'ampleur de la crise économique mondiale de l'année 2009, avec l'entrée en récession de nombreuses économies et une chute du commerce mondial de 12 %, d'une importance historique, n'a pas ralenti le développement de la stratégie de Publicis Groupe.

En octobre 2009, l'acquisition de Razorfish – deuxième agence interactive du monde après Digitas – auprès de Microsoft apporte de nouvelles compétences dans les activités numériques, notamment dans l'e-commerce, le marketing interactif, les moteurs de recherche, la stratégie et la planification, le marketing des réseaux sociaux ou encore la résolution de problèmes d'architecture et d'intégration technologiques.

Au cours de l'année 2009, Publicis Groupe et Microsoft ont signé un accord de collaboration à l'échelle mondiale, visant trois objectifs principaux liés au développement des médias numériques. Les équipes respectives de Microsoft et de VivaKi apporteront à leurs clients davantage de valeur ajoutée et d'efficacité dans tous les domaines de l'univers numérique, qu'il s'agisse de contenu, de performance ou de définition, de ciblage et de mesure d'audiences.

Toutes ces avancées témoignent de la capacité de Publicis Groupe à anticiper les évolutions du marché afin de satisfaire aux besoins nouveaux de ses clients, d'apporter la réponse attendue par le consommateur, et d'assurer ainsi la croissance du Groupe.

Publicis Groupe a accédé en 2009 à la troisième place du classement mondial des grands groupes de communication, devançant son concurrent IPG. Cette position de numéro trois s'est fortement consolidée depuis.

Ainsi devant le succès avéré de sa stratégie, le Groupe a poursuivi en 2010 ses investissements dans les activités digitales et dans des régions du monde en développement, comme la Chine, le Brésil et l'Inde.

Malgré les perturbations de l'économie en 2011 dues notamment à la dette souveraine dans la zone euro et à la nouvelle crise financière du mois d'août suivie de la dégradation de la note de la dette américaine, Publicis a accéléré le développement et la mise en place de sa stratégie, privilégiant les activités digitales et les pays en développement. Ainsi le Groupe a réalisé les acquisitions de Rosetta, l'une des plus grandes agences numériques d'Amérique du Nord et de Big Fuel, unique agence spécialisée dans les réseaux sociaux, basée à New York, renforçant de façon très solide ses positions dans le numérique et a également acquis les agences Talent et DPZ au Brésil et Genedigi en Chine.

Au cours de l'année 2012, année difficile et incertaine pour la croissance, notamment en Europe, Publicis Groupe a continué de mener un plan d'actions sous forme d'acquisitions ou d'accords visant à intensifier la mise en œuvre de ses choix stratégiques. Ainsi le Groupe a procédé à un nombre important d'acquisitions ciblées, particulièrement dans le digital, en France, en Allemagne, au Royaume-Uni, en Suède, aux États-Unis, en Russie, au Brésil, en Chine, à Singapour, en Inde, en Israël ainsi que pour la première fois, en Palestine. Par ailleurs, toujours dans le numérique, Publicis Groupe et IBM ont conclu un partenariat mondial s'appuyant sur leur position unique pour déterminer l'avenir du e-commerce.

Au cours de l'année 2013, Publicis Groupe a mené une politique d'acquisitions active, particulièrement dans les activités numériques et partout dans le monde afin d'atteindre la masse critique dans les différentes activités, notamment le digital, et les pays où il est implanté, et de bénéficier d'effets d'échelle. L'évolution du marché telle qu'observée ces dernières années avec une véritable explosion de l'Internet et le ralentissement de plus en plus marqué des activités analogiques conforte le Groupe dans ses options stratégiques et encourage le développement rapide des activités numériques. Après avoir acquis LBi, la plus grande agence indépendante européenne de marketing et technologie, qui combine expertises stratégique, créative, média et technique, le Groupe a procédé au rapprochement de celui-ci avec le réseau mondial intégré Digitas, donnant naissance à DigitasLBi, le plus complet des réseaux numériques mondiaux. Il capitalise sur les parfaites complémentarités géographiques des deux entités : la situation bien établie de Digitas aux États-Unis, la forte présence de LBi en Europe, et les positions majeures des deux réseaux en Asie-Pacifique.

Le 27 juillet 2013, un accord a été conclu en vue d'une fusion entre égaux entre Publicis Groupe et Omnicom Group Inc. En mai 2014, Publicis Groupe a fait le choix de ne pas poursuivre le projet de fusion avec Omnicom Group. Fort de sa position unique dans les activités digitales, porteuses d'avenir dans un paysage de la communication bouleversé par l'irruption rapide des nouvelles technologies, le Groupe a accéléré son développement dans les disciplines novatrices au travers de plusieurs acquisitions d'agences numériques et de partenariats stratégiques.

En septembre, Publicis Groupe et Adobe ont créé un partenariat stratégique afin d'offrir la *Publicis Groupe Always-On Platform™*, la première plateforme complète de gestion du marketing de Publicis Groupe, qui permet d'automatiser et de réunir tous les composants du marketing des clients. Cette plateforme unique, ancrée au sein de VivaKi, accessible à toutes les agences et réseaux de Publicis Groupe et standardisée sur *Adobe Marketing Cloud*, permettra, pour la première fois, à toutes les agences de Publicis Groupe de créer du contenu attractif, d'analyser leur marketing, d'identifier et de créer des segments d'audience, de déployer des campagnes, ainsi que de suivre et mesurer la performance marketing grâce à une technologie et une structure des données unifiées.

Les acquisitions ont été réalisées pour la quasi-totalité dans les domaines du numérique : agences spécialisées dans les réseaux sociaux, les contenus en ligne, l'analyse de données en temps réel, l'e-commerce, les solutions numériques appliquées au marketing ou encore au programmatique multicanal.

L'opération la plus importante de l'année 2014 est l'acquisition de Sapien annoncée le 3 novembre 2014. Dans un univers marqué par une convergence croissante, les clients ont besoin d'un partenaire avec une offre significativement tournée vers le numérique pour les aider à évoluer au rythme de la prise de pouvoir d'un consommateur connecté qui a profondément changé. L'apport de Sapien combiné aux compétences de Publicis Groupe dans le numérique, la création, les médias et la communication des marques crée une expertise sans équivalent dans le marketing, commerce sur tous les canaux de distribution et services de consulting, reposant sur un savoir-faire

technologique exceptionnel. Les besoins latents des annonceurs pour faire face aux multiples évolutions de l'économie, des consommateurs ou de la technologie conduisent à une réinvention des modèles de marketing ou de communication et parfois même des entreprises elles-mêmes. Avec l'apport de Sapien, Publicis est en mesure de répondre complètement aux besoins de transformation de ses clients.

L'année 2015 a été particulièrement active sur le plan opérationnel. Le début de l'année a été marqué par la finalisation de l'acquisition de Sapien et la mise en œuvre de la plateforme Publicis Sapien. Cette plateforme vise à proposer aux clients toutes les fonctionnalités de l'ensemble de la chaîne de valeur de la communication numérique, du consulting au commerce, en passant par la création, les données et les plateformes. Elle s'appuie sur une équipe de plus de 8 000 personnes localisée en Inde.

Publicis Sapien s'inscrit dans le cadre de la nouvelle organisation annoncée en fin d'année, visant à structurer le Groupe en mettant les clients au cœur de son dispositif. Dans les 20 principaux marchés du Groupe, les clients seront chacun suivi par un *Global Client Leader* ou un *Country Client Leader* selon la couverture géographique nécessaire à leur accompagnement. Le Groupe est ainsi à même de proposer l'ensemble des solutions à ses clients : solutions créatives avec « Publicis Communications », solutions média avec « Publicis Media », solutions digitales avec « Publicis Sapien », et solutions santé avec « Publicis Health ». S'agissant des autres pays, une structure unique « Publicis One » combine l'ensemble des opérations – créative, média, digitale, santé – au sein de chaque pays.

Publicis Groupe met ainsi en œuvre l'organisation la plus intégrée du secteur, au profit de ses clients et de ses collaborateurs. Cette structuration devrait stimuler la croissance du Groupe en exploitant les opportunités offertes par l'intégration et les nouvelles possibilités du consulting et de la technologie, ainsi qu'améliorer le taux de marge opérationnelle en simplifiant son organisation. Cette réorganisation a été mise en œuvre dans les premiers mois de 2016.

Le secteur des médias a fait l'objet d'un nombre très élevé de remises en compétition de budgets. D'après RECMA, plus de 20 milliards de dollars de budgets médias ont fait l'objet d'une compétition cette année. Publicis Groupe a été l'un des groupes les plus exposés parmi les grands groupes de communication. Le Groupe a consolidé ses positions auprès de ses clients (Coty, Citi) et a enregistré le gain de budgets prestigieux tels que Taco Bell, VF, Visa et Etihad. Quelques pertes, notamment les budgets « US media » de Procter & Gamble et Coca-Cola, sont à noter.

Publicis Groupe a poursuivi sa stratégie d'acquisitions tactiques, visant à compléter son dispositif opérationnel, que ce soit dans le champ des compétences (contenu, commerce, analyse comportementale) ou dans le champ géographique (Afrique du Sud, Israël).

Comme annoncé fin 2015, les travaux de mise en place de la nouvelle organisation ont été achevés à la fin du premier semestre 2016. C'est l'abandon du modèle de *holding* pour développer une architecture de société opérationnelle autour du concept de *Connecting company*. Très largement modulaire, le modèle de *Connecting company* de Publicis Groupe est une plateforme unique en son genre qui offre aux clients un accès

plug & play à des services de premier plan. Il permet au Groupe de repenser totalement son approche :

- ▶ **Priorité au client** – Toute la transformation de Publicis Groupe a été conçue et conduite pour placer les clients au cœur de son fonctionnement. Leurs besoins et leurs objectifs déterminent les solutions que nous leur offrons pour leur assurer succès et croissance.
- ▶ **Un modèle fluide** – Une seule personne – *Global Client Leader* ou *Country Client Leader* – sert de point de contact et de responsable unique pour puiser dans notre vivier de près de 75 000 talents, libéré des silos, des héritages du passé et des anciennes habitudes.
- ▶ **Nous travaillons en toute harmonie** – Nous avons unifié nos comptes de résultats et supprimé tous les obstacles opérationnels.
- ▶ **Nous sommes modulaires** – Le grand avantage de notre nouvelle organisation ne vient pas seulement de la profondeur et de l'étendue de nos capacités, mais surtout de notre aptitude à nous adapter aux situations et aux besoins individuels de nos clients, avec une architecture ouverte donnant un accès *plug & play* à nos partenaires globaux si besoin. Cette modularité est cruciale car elle ouvre de nouvelles voies à l'innovation et permet de faire face au rythme des changements qui ne montrent aucun signe d'essoufflement.
- ▶ **Nous sommes unis** – En fusionnant notre création, notre intelligence et notre expertise technologique nous proposons à nos clients des idées pour leur transformation et des expériences consommateur qu'aucune autre agence ou *holding company* ne saurait leur offrir sur le marché.

Des clients prestigieux tels que USAA, Hewlett Packard Enterprise, Wal-Mart Store, ASDA ont reconnu la force de l'offre *The Power of One*. Redynamisé par ces premiers succès, un chantier est entrepris afin de faire adhérer l'ensemble de nos collaborateurs à cette nouvelle démarche et promouvoir l'offre *The Power of One* auprès de l'ensemble des clients existants.

Deux événements en 2016 sont venus marquer l'histoire de Publicis. Le premier, Viva Technology Paris, événement en association avec le groupe Les Échos avait pour objectif de créer à Paris le grand rendez-vous mondial des start-up et de l'ensemble des parties prenantes du monde numérique. Tenu les 30 juin, 1^{er} et 2 juillet 2016, cet événement a réuni 5 000 start-up, des dizaines de grands groupes industriels et d'investisseurs, et présenté plus de 300 conférences rassemblant les plus grands noms de la high-tech mondiale. Le formidable succès de Viva Technology, qui a reçu plus de 45 000 visiteurs en trois jours, est une nouvelle preuve de la place prépondérante qu'occupe Publicis Groupe dans l'économie numérique mondiale. Cette manifestation annuelle a fait son retour pour sa seconde édition à partir du 15 juin 2017, juste avant le Lions Festival de Cannes. À l'occasion de son 90^e anniversaire, Publicis Groupe a lancé le projet Publicis90, destiné à apporter l'aide d'experts digitaux du Groupe et son soutien financier à 90 projets ou start-up. Après une phase de sélection rigoureuse de plusieurs mois, les lauréats, choisis parmi les 3 500 dossiers déposés émanant de 130 pays, se sont vu remettre leur prix pendant Viva Technology.

Au début de 2017, le Conseil de surveillance de Publicis Groupe a choisi Arthur Sadoun pour succéder à Maurice Lévy à la Présidence du Directoire du Groupe. Depuis le 1^{er} juin 2017,

Maurice Lévy a rejoint le Conseil de surveillance et en assure la Présidence. Arthur Sadoun préside un Directoire enrichi par l'arrivée de Steve King, CEO de Publicis Media, et qui a rejoint à cette date Jean-Michel Etienne, Directeur général adjoint en charge des finances, et Anne-Gabrielle Heilbronner, Secrétaire Général.

L'année 2017 a été marquée par deux thèmes : plus loin dans l'intégration et plus vite dans l'exécution de la stratégie élaborée par Maurice Lévy. L'ambition est de devenir le leader de la convergence de la transformation marketing et de la transformation opérationnelle, par l'alchimie de la créativité et de la technologie. À cette fin, le Groupe s'est doté de deux nouveaux organes de décision, l'*Executive Committee* et le *Management Committee*. Des personnalités de talent ont rejoint le Groupe au 2^e semestre 2017 : Véronique Weill, en tant que *General Manager*, avec la responsabilité de Re:Sources, de l'informatique, de l'immobilier, des assurances et des fusions et acquisitions, Agathe Bousquet, en tant que Présidente de Publicis Groupe en France, Emmanuel André au poste nouvellement créé de *Chief Talent Officer* (CTO). Annette King a été nommée au 2^e trimestre 2018 CEO de Publicis Groupe au Royaume-Uni, où elle supervisera toutes les activités du Groupe sur ce marché. Nick Law rejoindra également le Groupe en tant que *Group Chief Creative Officer* et Président de Publicis Communications.

Après avoir cassé les silos et s'être organisé en Solutions, le Groupe franchit une nouvelle étape en mettant en place une organisation par pays, ayant pour objectif de mettre à la disposition des clients une offre totalement intégrée, de la publicité au marketing, en passant par le consulting et les médias, avec la data en son cœur. Le déploiement de cette organisation a débuté en France, au Royaume-Uni, en Chine et en Italie.

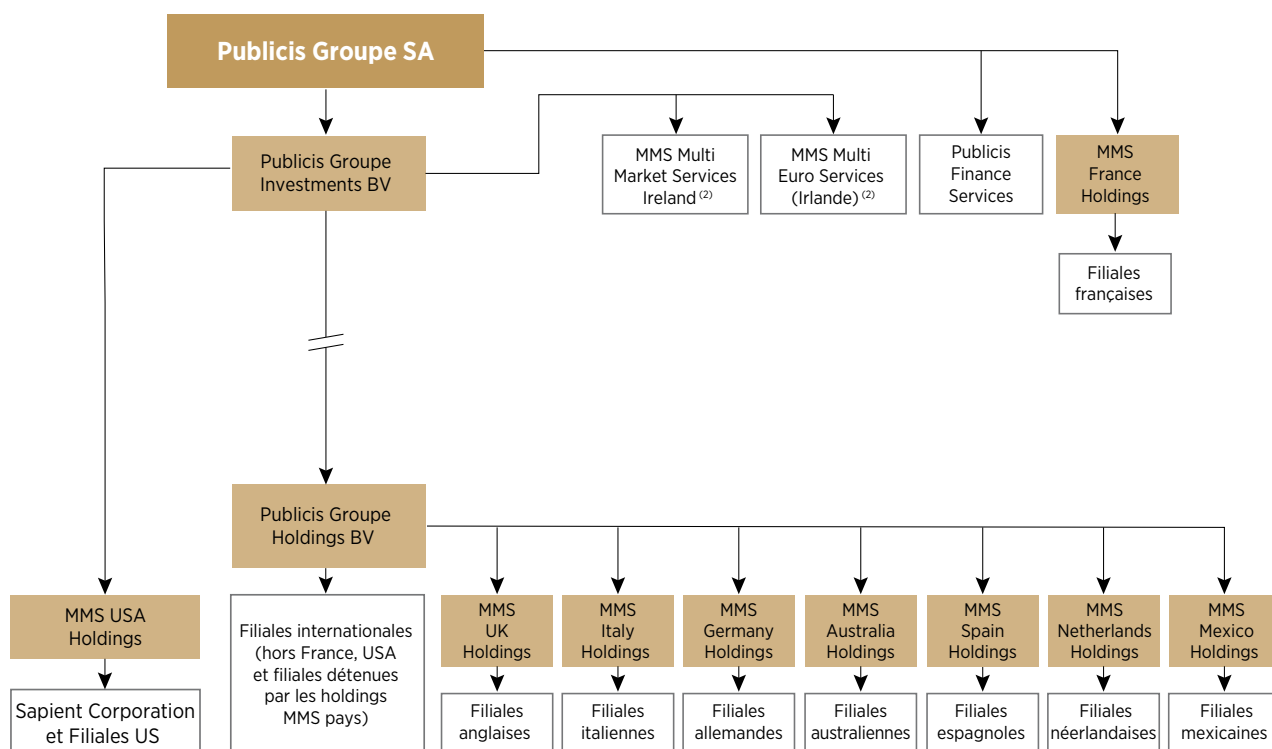
Sprint to the Future, tel est le nom du plan stratégique présenté par le Groupe en mars 2018 pour la période 2018-2020. Ce plan extrêmement ambitieux a pour objectif une accélération de la croissance organique, sous-tendue par un plan d'investissements significatifs, financé par un vaste champ d'économies de coûts. S'appuyant sur ses *strategic game changers*, à savoir la data, la créativité dynamique et la transformation numérique des entreprises, ainsi que sur son organisation par pays, Publicis Groupe ambitionne de se positionner comme le partenaire incontournable de la transformation des entreprises. Dans un contexte de marché marqué par une nouvelle vague de remise en compétition des budgets médias en 2018 à l'image de celle de 2015, les premiers résultats de cette stratégie sont très prometteurs avec des gains significatifs de nouveaux budgets, parmi lesquels Daimler, Marriott, Campbell's, Carrefour, Smucker's, GSK et Fiat-Chrysler.

Pour accompagner cette croissance nouvelle, Publicis Groupe a souhaité se doter d'un outil au service de ses talents. La plateforme d'intelligence artificielle Marcel développée en partenariat avec Microsoft, et nommée en hommage au fondateur du groupe, Marcel Bleustein-Blanchet, a été lancée en mai 2018 à l'occasion de la troisième édition de Viva Technology. Elle permettra de transformer l'entreprise d'une holding company en une plateforme, offrant la possibilité aux 75 000 collaborateurs du Groupe à travers le monde d'échanger et de collaborer sans limites ni frontières. Marcel marque ainsi le début d'une nouvelle ère de créativité et d'innovation.

1.3 ORGANIGRAMME

1.3.1 Description sommaire du Groupe

/ Organigramme simplifié au 31 décembre 2018 ⁽¹⁾



⁽¹⁾ Toutes les sociétés nommées individuellement sont détenues par le Groupe à plus de 99%

⁽²⁾ Deux sociétés financières établies à Dublin sont venues renforcer l'organisation du Groupe concernant la gestion des opérations de financement et de placement des liquidités des filiales.

1.3.2 Filiales importantes

La liste des principales sociétés consolidées au 31 décembre 2018 figure au paragraphe A de la note 35 des comptes consolidés reproduits au chapitre 6.6 du présent document.

Aucune des filiales contrôlées par le Groupe ne représente plus de 10 % du revenu ou du résultat net courant consolidé du Groupe.

Aucune des sociétés figurant dans la liste des principales sociétés consolidées au 31 décembre 2018 n'a été cédée à la date du présent document, à l'exception des sociétés qui composent le périmètre PHS (Publicis Health Solutions) dont la cession définitive est intervenue le 31 janvier 2019. En ce qui concerne Proximedia, le processus de cession est en cours et devrait s'achever avec la cession définitive au cours du premier semestre 2019.

La majorité des filiales du Groupe est détenue à 90 % au moins par Publicis Groupe.

Le Groupe détient, par ailleurs, des participations dans certaines entités dont les pourcentages d'intérêts peuvent être significatifs sans que le Groupe ne contrôle celles-ci. La liste des principales entités ainsi que les pourcentages de détention par le Groupe figurent au paragraphe B de la note 35 des comptes consolidés reproduits au chapitre 6.6 du présent document. Toutefois, ces entités ne possèdent pas d'actifs significatifs et ne sont pas amenées à porter de dette ni de trésorerie significatives, la dette et la trésorerie du Groupe étant en effet détenues ou contrôlées à 100 % par Publicis Groupe.

Publicis Groupe SA n'a procédé au cours de l'exercice 2018 à aucune prise de participation significative dans une société ayant son siège en France.

1.4 ACTIVITÉS ET STRATÉGIE

1.4.1 Introduction

Publicis Groupe n'a jamais quitté l'avenir des yeux. En 1926, Marcel Bleustein-Blanchet a créé ce qui était essentiellement une start-up, et l'a dénommée Publicis. La passion qu'éprouvait Marcel pour la communication et la création de relations fortes entre annonceurs et consommateurs, a transformé ce nouveau métier en une profession prospère et respectée. Les valeurs qu'il défendait, – l'attention aux autres, le respect, la vérité du produit, la satisfaction du client, la qualité et la créativité – continuent d'irriguer le Groupe aujourd'hui. L'esprit de pionnier, les convictions inébranlables et les valeurs éthiques de son fondateur – sa légendaire personnalité de battant – ont forgé un groupe exceptionnel. Publicis Groupe a été bâti sur une succession d'innovations et de transformations qui ont solidifié la culture et le savoir-faire dont le Groupe continue d'être profondément imprégné.

Publicis Groupe est un des leaders mondiaux du marketing, de la communication ⁽¹⁾ et de la transformation digitale des entreprises ⁽²⁾. Présent sur toute la chaîne de valeur, du conseil à la création et l'exécution, Publicis Groupe met au service de ses clients une organisation unifiée et fluide leur facilitant l'accès à l'ensemble de ses expertises dans le monde entier. Elle s'articule autour de quatre grands pôles de Solutions : « Publicis Communications » pour les réseaux créatifs (Publicis Worldwide, Marcel, Fallon, MSL, Saatchi & Saatchi, Leo Burnett, BBH, et Prodigious) ; « Publicis Media » (Starcom, Zenith, Spark Foundry, Performics, Digitas et Blue 449) ; « Publicis Sapient », plateforme numérique mondiale, unique en son genre (SapientRazorfish et Sapient Consulting) et Publicis Health. Le Groupe est présent dans plus de 100 pays et compte près de 75 000 collaborateurs.

1.4.2 Stratégie

Fondé en 1926, Publicis Groupe est aujourd'hui le troisième groupe mondial de communication ⁽²⁾. Grâce à une puissante alchimie de la créativité, de la data et de la technologie, le Groupe pilote la transformation des entreprises sur toute la chaîne de valeur.

À l'ère de la connectivité, Publicis Groupe s'est réinventé et est passé du statut de « Holding Company » à celui de « Connecting Company ». Très largement modulaire, le modèle de « Connecting company » de Publicis Groupe est une plateforme unique en son genre qui offre aux clients un accès « plug & play » à nos services de premier plan. Avec l'aide d'un Groupe Client Leader (directeur mondial de clientèle pour tout le Groupe) les clients du Groupe bénéficient en illimité et sans intermédiaire de l'alchimie entre créativité, la data et technologie.

Afin de faciliter la connectivité et l'intégration, le Groupe est organisé en quatre pôles de Solutions : Publicis Communications, Publicis Sapient, Publicis Media et Publicis Health qui opèrent en

« Power of One », animées par un objectif commun, une grande ouverture d'esprit, une personnalité marquée et le souci constant de bien servir ses clients. Dans chacun des neuf marchés-clés définis par le Groupe, une unique équipe de Direction pilote au quotidien les Solutions, ce qui leur donne la puissance et le savoir-faire de tous les pôles de compétence combinés, et rend possible la mise en œuvre d'une offre intégrée, sans couture, capable d'aider nos clients sur toute la chaîne de valeur.

Les besoins des clients sont au cœur du modèle de « Connecting Company ». Les entreprises font face aujourd'hui à d'immenses défis et à d'immenses opportunités : les technologies mobiles ont transféré le pouvoir aux consommateurs, bouleversant ainsi tout le paysage et facilitant l'émergence de nouveaux concurrents. Destiné à accompagner ses clients dans ce nouvel environnement si rapidement changeant, le modèle de Publicis Groupe apporte plus d'innovation, d'idées et de croissance, dans un laps de temps plus court et à moindre coût.

Le modèle de la « Connecting Company » permet au Groupe de repenser totalement son approche :

- ▶ **Priorité au client.** Toute la transformation de Publicis Groupe a été conçue et conduite pour placer les clients au cœur de son fonctionnement. Leurs besoins et leurs objectifs déterminent les solutions que le Groupe leur offre pour leur assurer succès, croissance et maîtrise des coûts.
- ▶ **Un modèle fluide.** La fonction déterminante de Groupe Client Leader (directeur mondial de clientèle pour tout le Groupe) a été établie. Une seule personne sert de point de contact et de responsable unique pour puiser dans le vivier de près de 75 000 talents – libéré des silos, des héritages du passé et anciennes habitudes, dans le seul intérêt du client et de sa transformation.
- ▶ **Un travail en toute harmonie.** Pour chaque client et dans chaque pays, les comptes de résultat ont été unifiés et tous les obstacles opérationnels ont été supprimés. Publicis dispose ainsi d'une vision unifiée par clients, ce qui facilite le partage d'information, les échanges et la recherche de solutions innovantes.
- ▶ **La modularité.** Le grand avantage de cette nouvelle organisation ne vient pas seulement de la profondeur et de l'étendue des capacités du Groupe, mais surtout de son aptitude à s'adapter aux situations, aux besoins individuels de ses clients, avec une architecture ouverte donnant un accès « plug & play » à ses partenaires globaux si besoin. Cette modularité est cruciale car elle ouvre de nouvelles voies à l'innovation et permet de faire face au rythme des changements qui ne montrent aucun signe d'essoufflement.
- ▶ **L'unité.** En fusionnant sa création, ses capacités en data, son intelligence et son expertise technologique, le Groupe propose à ses clients des idées pour leur transformation et des expériences consommateur qu'aucune autre agence ou holding company ne saurait leur offrir sur le marché.

(1) Voir 1.4.8 Concurrence.

(2) Selon classement Adage des 15 plus grands réseaux de communication digitale (base revenu 2016).

Stratégie de création de valeur

La relation des entreprises avec leurs clients, actuels ou potentiels, a été bouleversée en l'espace d'une décennie. Les exemples ne manquent pas pour illustrer la révolution à l'œuvre dans le monde des médias, de la communication ou du marketing : le bouleversement du monde. De l'information et des médias avec l'émergence puis l'explosion d'Internet ; l'apparition des réseaux sociaux – Facebook, YouTube, Instagram, Twitter – ; le développement de la télévision numérique accélérant la multiplication des canaux ; le changement des modes de consommation et des habitudes du consommateur, habitué à avoir accès à tous ses produits en un clic et livrables en 24h ; la concurrence féroce de nouveaux acteurs développant un modèle « Direct to Consumer » grâce au digital ; le dialogue direct avec les marques ; les perspectives ouvertes par l'analyse de données à grande échelle... Publicis n'a pas attendu pour agir, et s'est lancé très tôt dans une transformation d'ampleur pour tirer profit de ces évolutions.

Dès 2006, le Groupe a mis l'accent sur le développement des activités numériques. Les acquisitions réalisées au cours des 10 dernières années, notamment Digitas, Razorfish, Rosetta, LBi, ont permis au Groupe d'enrichir son offre de services adaptés à l'univers du numérique, dans les domaines de la publicité, de la data, du CRM, de l'expérience client, du e-commerce. Avec l'acquisition de Sapient, Publicis Groupe se positionne comme le partenaire indispensable des clients dans leur transformation opérationnelle, nouvel enjeu pour les annonceurs pour affronter les bouleversements induits par le numérique vis-à-vis des consommateurs et des médias.

Fort de ces acquisitions, la stratégie du Groupe est désormais de combiner ses expertises en matière de communication, de data et de technologie pour devenir le partenaire de la transformation de ses clients sur toute la chaîne de valeur. La mise en œuvre de l'excellence des quatre pôles de Solution dans une offre sans couture et le déploiement des Strategic Game Changers (data, créativité dynamique, et digital business transformation) pour accélérer la transformation des clients sont les avantages compétitifs de Publicis Groupe pour y parvenir.

Plus que jamais, cette stratégie est confortée par les évolutions observées depuis une douzaine d'années. Face à la complexité et l'incertitude d'un environnement en bouleversement continu, les clients du Groupe plébiscitent l'offre de services proposée par Publicis, comme en témoigne l'année record en gain de nouveaux budget réalisée en 2018.

Cette dynamique engage le groupe à poursuivre sa stratégie et à accélérer sa transformation qui doit le mener d'un statut de « fournisseur de services » vers la reconnaissance de celui de « créateur de valeur ». Les préoccupations nouvelles de ses clients, qu'il s'agisse de la recherche de valeur (croissance des ventes ou réduction des coûts), de la puissance des marques, la concurrence nouvelle des marchés émergents, les enjeux du développement durable (RSE) sont autant d'opportunités pour Publicis d'évoluer vers une meilleure reconnaissance de la valeur créée.

Pour aider le Groupe à y parvenir, ses acquisitions ciblent en priorité le développement des Strategic Game Changers à grande échelle et doivent répondre à une logique de rentabilité

et de solidité financière. L'année 2018 a permis de renforcer les expertises du Groupe dans ces domaines avec les acquisitions, entre autres, de Payer Sciences, de Xebia ou de Soft Computing.

Le Groupe entend privilégier des cibles présentant un potentiel significatif de synergies, de déploiement de son offre à grande échelle ou d'amélioration du taux de marge opérationnelle et présentant, bien entendu, une bonne adéquation à sa culture et à ses valeurs.

1.4.3 Principales activités et organisation du Groupe

Depuis 2016, Publicis Groupe a placé les clients au cœur de son dispositif. Les grands clients utilisant les services de Publicis Groupe sur plusieurs marchés ou provenant de plusieurs Solutions sont suivis chacun par un Groupe Client Leader (GCL). Les grands clients n'utilisant les services de Publicis Groupe que dans un pays sont, quant à eux, suivis chacun par un Country GCL. Le Groupe est ainsi à même de proposer de façon transversale l'ensemble des solutions à ses clients : solutions créatives avec Publicis Communications, solutions média avec Publicis Media, solutions digitales et technologiques avec Publicis Sapient, et solutions santé avec Publicis Health.

Publicis Communications

Penser « global », agir « local » peut sembler un cliché, mais c'est une réalité, une évidence même : les marques de nos clients, aujourd'hui, sont de plus en plus globales.

C'est pour cette raison que, au-delà de la production créative des agences de publicité que nous découvrons quotidiennement en affichage, télévision, radio ou presse et tous les nouveaux médias, les réseaux publicitaires jouent un rôle essentiel pour accompagner leurs clients dans le développement mondial de leurs marques et anticiper les évolutions rapides du consommateur.

La mission première des agences de publicité et des réseaux est de trouver des idées qui sont à la fois assez universelles pour traverser les frontières et en même temps adaptables à chaque marché local, le consommateur pouvant s'approprier facilement et efficacement cette idée.

► Publicis Communications rassemble toute l'offre créative du Groupe : Publicis Worldwide, Leo Burnett, Saatchi & Saatchi, BBH, Marcel, Fallon, ainsi que Prodigious, spécialisé dans la production, et MSL, spécialiste de la communication stratégique. Les trois principes directeurs de la stratégie de Publicis Communications sont :

- la créativité au cœur de notre organisation ;
- accès à une expertise complète et sans égal ;
- une entité unie, plus simple et plus rapide.

L'objectif de Publicis Communications est de devenir le partenaire créatif indispensable de ses clients afin de les accompagner dans leur transformation. L'ensemble des entités de la Solution fonctionnera comme accélérateur interne permettant la transformation des capacités d'expertises de pointe mises à la

disposition de tous les clients, tout en respectant strictement leur confidentialité.

Les marques qui ont le mieux réussi dans le monde sont le fruit de ce partenariat, de cette confiance réciproque, et les agences du groupe Publicis sont fières de gérer un grand nombre de ces marques.

- ▶ Les services proposés couvrent toute la chaîne de la stratégie de communication :
- la publicité ;
- la communication interactive et le marketing digital ;
- le marketing direct et le CRM (Customer Relationship Management) ;
- la promotion des ventes et le marketing sur le point de vente ;
- les relations publiques ;
- la communication institutionnelle et financière ;
- la communication événementielle,

Aux côtés des réseaux publicitaires, Publicis Communications intègre également Prodigious pour la conception et la fourniture des contenus de marques pour tous les canaux avec les outils et processus les plus performants. Pôle de production de Publicis Groupe, Prodigious peut fournir à ses agences et clients des capacités de production de tout premier plan.

Publicis Media

Cette activité recouvre le conseil aux annonceurs sur l'utilisation optimale des médias pour leurs campagnes de communication, ainsi que l'achat pour leur compte des espaces publicitaires dans les médias qu'ils soient traditionnels ou numériques selon leurs besoins, l'activité dans le domaine numérique se développant très fortement. Ces réseaux intégrés de spécialistes en stratégie, d'experts en investissement, de créatifs et de spécialistes du numérique sont essentiels dans la construction de marques. Publicis Media dispose de six marques globales : Starcom, Zenith, Spark Foundry, Blue 449, Performics et Digitas.

L'objectif a été de consolider la capacité d'investissement des marques et de mutualiser l'ensemble des compétences.

Les différents services proposés sont les suivants :

- ▶ conseil média/media-planning : en s'appuyant sur des outils informatiques et d'analyse de données sur les comportements de consommateurs et sur les analyses d'audience de différents médias, l'agence média construit pour l'annonceur une sélection média optimale et un plan média détaillé adaptés à sa stratégie de publicité et de communication, à ses objectifs marketing, à sa cible et à son budget ;
- ▶ achat d'espace : achat de tout espace publicitaire (radio, télévision, affichage, presse, Internet, téléphonie mobile) ou référencement pour le compte de l'annonceur en exécution du plan média accepté, au meilleur prix et dans les meilleures conditions, grâce à l'expérience du Groupe et à son pouvoir de négociation.

Publicis Sapient

Publicis Sapient est la plateforme technologique, numérique et de consulting de Publicis Groupe qui permet à ses clients d'accélérer leur transformation digitale. Publicis Sapient qui

rassemble le savoir-faire des experts numériques et consultants chevronnés de SapientRazorfish et Sapient Consulting, aide avec adresse et réactivité ses clients à redéfinir leur stratégie digitale. Publicis Sapient s'appuie sur une équipe de près de 20 000 collaborateurs dont 8 000 en Inde.

En 2017, Publicis Sapient a réalisé la fusion de SapientNitro et de Razorfish pour créer SapientRazorfish qui intègre l'expérience des consommateurs et le savoir-faire technologique des deux entités pour mieux répondre à la demande des clients. La fusion des deux entités a créé un leader incontestable qui se positionne comme un partenaire d'un nouveau genre, capable de repenser le futur en s'appuyant sur un modèle qui met le client au cœur du business, tout en bénéficiant d'une expérience considérable de conduite du changement. Publicis Sapient est désormais la marque unique utilisée de manière préférentielle dans les marchés du Groupe, constituée des expertises de SapientRazorfish et de Sapient Consulting. Cet ensemble est le fer de lance de Publicis pour aider les entreprises dans leurs transformations et l'appréhension du futur.

Depuis 2018, Publicis Sapient est organisé par « Industry Verticals » pour rassembler l'expertise et le savoir d'un secteur économique, ses défis et ses opportunités de croissance et de transformation, au sein de l'organisation et proposer à nos clients le savoir-faire qui assurera leur succès. Les huit « Industry Verticals » sont l'automobile, les produits de grande consommation, l'énergie et les matières premières, la distribution, les services financiers, la santé, les médias-télécom, et les voyages & l'hôtellerie.

Publicis Health

Publicis Healthcare Communications Group est implanté dans 11 pays avec une très forte présence aux États-Unis. PHCG comprend quelques marques phares telles que Digitas Health (DH), Publicis Health Media (PHM), spécialisé dans les médias du secteur de la santé et du bien-être qui a su créer un modèle holistique en combinant son expertise avec les réseaux médias du Groupe, ou encore in-sync Consumer Insight qui apporte une profonde connaissance des patients, des professionnels de la santé et des organismes payeurs, créant une véritable différenciation. Publicis Health couvre la totalité des besoins de ses clients, du lancement d'un produit jusqu'à son évolution en générique, en proposant également des solutions numériques et commerciales.

La communication santé intéresse l'industrie pharmaceutique, les sociétés savantes, les hôpitaux, les assureurs mais aussi les entreprises de biens de consommation axées sur la préservation de la santé et du bien-être. Elle touche tant les professionnels de la Santé et autorités publiques, que le grand public. La communication santé englobe un grand nombre d'actions qui se déroulent de la conception jusqu'à la maturité du produit : conseil préalable à la mise sur le marché d'un produit, outils de communication (publicité, marketing direct, numérique, phoning...), formation médicale, communications scientifiques, relations publiques, et événements.

Organisation du Groupe par pays

Pour proposer dans chaque pays l'offre unique qui combine l'ensemble des expertises du Groupe, Publicis a défini

8 marchés clés (Amérique du Nord, Royaume-Uni, France, DACH (Allemagne, Autriche et Suisse), Asie Pacifique & Afrique/Moyen-Orient, Europe du nord et centrale, Europe du Sud, Amérique latine hors Brésil ⁽¹⁾) permettant ainsi de casser les silos et de mettre à la disposition de nos clients une solution intégrée, sans couture et innovante, née de l'alchimie entre la créativité, les données et la technologie. Ces neufs pays ou régions sont dirigés ou supervisés par une unique personne, sont pilotés au quotidien par un comité exécutif unifié, rassemblant les membres de plusieurs solutions, disposent de fonctions-support communes, et sont capables de proposer à nos clients une offre transversale capable de répondre à tous leurs besoins.

Game changers et practices

À l'occasion de la présentation de son plan stratégique Sprint to the Future, Publicis a dévoilé ses trois Strategic Game Changers – la data, la créativité dynamique et la transformation digitale des entreprises – qui constituent l'avantage compétitif de Publicis pour permettre à ses clients de délivrer un engagement personnalisé du consommateur à grande échelle. Pour accélérer leur développement, Publicis a mis en place début 2019 des global practices au sein de ses opérations de transformation marketing (Data & Analytics, Optimisation de la créativité dynamique, Production, Commerce, Investissement) et des Industry Verticals au sein de ses opérations de Business Transformation (automobile, produits de grande consommation, énergie & matières premières, distribution, services financiers, santé, médias-télécom, et voyages & hôtellerie).

Groupe Client Leaders

Dans un monde connecté dans lequel le consommateur a pris le pouvoir et où aucun secteur n'échappe à la rupture, nous devons prendre de nouvelles habitudes de travail collectives pour aller au-devant des besoins de nos clients en constante évolution. La transformation de Publicis Groupe vise à mieux accompagner nos clients en les replaçant au cœur de tout ce que nous entreprenons et en leur assurant des prestations intégrées de bout en bout, servies par les talents les plus brillants.

Le Groupe Client Leader (GCL) est chargé de la concrétisation de cette vision. Son rôle est de resserrer et pérenniser les relations nouées entre Publicis Groupe et ses clients, partout dans le monde et quelle que soit l'expertise à laquelle ils font appel, de leur simplifier notre organisation de façon à leur faciliter l'accès à des talents et capacités hors pair. Efficacité décuplée et solutions porteuses de vrais changements seront des leviers de croissance pour nos clients et pour Publicis Groupe.

Le GCL est pour le client un partenaire à part entière dont la mission est de réussir l'alchimie entre créativité et technologie, guidé par la recherche de croissance et un sens inné du travail en collaboration, pour offrir le meilleur de Publicis Groupe à nos clients.

Re:Sources

Le modèle de la Connecting Company se révèle à travers les agences du Groupe qui collaborent pour mettre en place des solutions ingénieuses, rapides et dynamiques. Re:Sources est

la colonne vertébrale de ce modèle et apporte son soutien logistique dans les principaux marchés du Groupe. Afin que les agences de Publicis Groupe se transforment, innover et accroissent leur productivité, Re:Sources leur apporte des solutions de pointe, des plateformes technologiques et son expertise. Unis sous la bannière « L'excellence à travers la collaboration », les services partagés de Publicis Groupe travaillent main dans la main avec les agences et les aident à trouver les meilleures solutions pour que leurs clients procurent à leur tour une expérience consommateur redéfinie et y trouvent un bon retour sur investissement.

Siège

Publicis Groupe SA est la société holding du Groupe dont la principale activité est d'assurer des prestations de conseil aux différentes sociétés du Groupe. Les coûts centraux de conseil rendu par la Société et ses filiales dédiées sont de l'ordre de 61 millions d'euros (hors coûts d'acquisition de filiales) en 2018, répartis sur l'ensemble des sociétés opérationnelles du Groupe selon un mode de rémunération assis sur le coût des services rendus. Par ailleurs, la société mère perçoit des dividendes en provenance de ses filiales ; leur montant s'est élevé à 54 millions d'euros en 2018 (72 millions d'euros en 2017).

Enfin, la société mère porte la majeure partie de la dette financière à moyen et à long terme du Groupe.

1.4.4 Patrimoine

Le Groupe opère dans plus de 200 villes dans le monde. À l'exception du patrimoine immobilier mentionné ci-dessous, le Groupe est locataire de ses bureaux dans la plupart des villes où il opère. Au 31 décembre 2018, la valeur nette comptable des actifs immobiliers détenus en pleine propriété par le Groupe s'élevait à 151 millions d'euros. Le principal actif est l'immeuble du siège social situé au 133, avenue des Champs-Élysées, à Paris. Cet immeuble de sept étages comprend environ 12 000 m² de bureaux, occupés par les sociétés du Groupe, et 1 500 m² de surfaces commerciales, occupées par Publicisdrugstore ainsi que deux salles de cinéma ouvertes au public.

Le Groupe détient des équipements importants de systèmes d'information qui servent à la création et la production publicitaires, à la gestion de l'achat d'espaces publicitaires et à des fonctions administratives.

La Société n'a pas planifié, depuis le 31 décembre 2018, d'investissement significatif en immobilisations corporelles ou incorporelles autres que les investissements courants habituellement effectués par le Groupe dans le cours normal de ses activités.

1.4.5 Principaux clients

Publicis Groupe dispose d'un portefeuille clients diversifié et représentatif de l'économie mondiale. Le Groupe compte un grand nombre de ses clients occupant une position de leader mondial dans leur secteur (plus de la moitié du revenu net est réalisée avec des clients internationaux, c'est-à-dire dont le budget est géré dans plus de cinq pays) ou une position de

(1) Le Brésil, pays constitué d'une seule Solution, conserve son organisation.

leader national. Les trente premiers clients représentent 34 % du revenu net consolidé du Groupe (voir section 6.6 « Notes annexes aux états financiers consolidés » - note 29). Les délais de règlement sont conformes aux pratiques de marché et aux réglementations en vigueur dans chacun des pays dans lesquels le Groupe opère. La récurrence du revenu et des contrats est variable selon les clients. Toutefois, les revenus de Publicis Groupe se caractérisent par une forte proportion de clients fidèles sur de nombreuses années.

Les principaux clients des grands réseaux du Groupe en 2018 sont indiqués ci-dessous :

Publicis Communications

Altria, Citigroup, Deutsche Telekom Group, Daimler, Fiat Chrysler Automobile Group, General Motors, Groupe Carrefour, Heineken, Kellogg, L'Oreal, McDonald's, Nestlé, Philip Morris International, Procter & Gamble, Renault, Samsung, Toyota, Volkswagen, Wal Mart, World Economic Forum.

Publicis Media

Amex, Bank of America, Best Buy, Citigroup, Comcast, Coty, Daimler, Deutsche Telekom Group, Fiat Chrysler Automobile Group, Kellogg, Kohl's, Kraft Heinz, Lowe's, Mars, Novartis Pharma, Procter & Gamble, Reckitt Benckiser, Samsung, Verizon, Whirlpool Group.

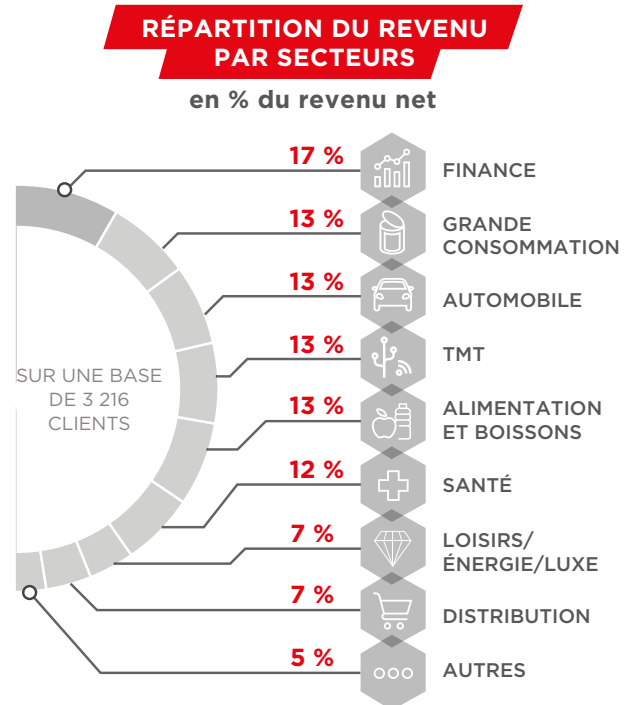
Publicis Sapient

Bed Bath and Beyond, Capital Group, Chevron, Citigroup, Daimler, Federal National Mortgage Association, Fiat Chrysler Automobile Group, Goldman Sachs, Groupe Carrefour, Health Resources and Services Admin., Lloyds Banking Group, Marriott Group, McDonald's, Nationwide Building Society, Nissan, Samsung, Unilever, US Dept. of Health and Human Services, Verizon, Wellington Management.

Publicis Health

AstraZeneca, Boehringer Ingelheim, Duchesnay, Gilead Sciences, J&J, Merck & Co, Nestlé, Novartis Pharma, Pfizer, Sanofi, Shire, Sunovion.

En 2018, les secteurs d'activité des clients du Groupe se répartissent comme suit dans le revenu net total :



Sur la base de 3 216 clients représentant 87 % du revenu net total du Groupe.

La répartition du revenu net par grands secteurs clients reflète la totalité des grands acteurs économiques et la structure du portefeuille demeure stable.

1.4.6 Principaux marchés

Les dépenses publicitaires mondiales font l'objet de publications régulières par divers organismes de prévision tels que Zenith (Publicis Groupe), GroupM (WPP) ou encore Magna (Interpublic), Nielsen... Les données prévisionnelles publiées par ces organismes sont des intentions de dépenses média (achat d'espace) par les annonceurs. Elles sont exprimées en *billings* (dépense de l'annonceur) et en tant que telles ne représentent pas le revenu potentiel des agences publicitaires. L'observation de ces publications revues trimestriellement permet de mesurer l'évolution du marché publicitaire même si ces chiffres ne prennent pas en compte toute une partie des activités des agences de publicité (relations publiques, marketing direct, CRM, e-commerce et e-mobile...) et de Publicis Sapient (digital business transformation, consumer experience...).

/ Le marché publicitaire mondial par zone géographique

Classement marché mondial 2018	Dépenses publicitaires 2018 (en millions de US dollars) ⁽¹⁾⁽²⁾	% des dépenses publicitaires mondiales 2018 ⁽¹⁾⁽²⁾	% du revenu net de Publicis Groupe 2018
Amérique du Nord	213 368	37 %	54 %
Europe	125 970	22 %	29 %
Asie Pacifique	191 820	34 %	10 %
Amérique latine	31 158	5 %	4 %
Afrique – Moyen Orient	9 864	2 %	3 %
Total	572,180	100 %	100 %

(1) En prix courants et aux taux de change moyens de 2018.

(2) Prévisions de Zenith sur les marchés où opère Publicis Groupe.

/ Le revenu net de Publicis Groupe par grandes zones géographiques

(en millions d'euros)	2017	En %	2018	En %
Amérique du Nord	5 032	54 %	4 795	54 %
Europe	2 596	28 %	2 622	29 %
Asie Pacifique	1 037	11 %	924	10 %
Amérique latine	387	4 %	347	4 %
Afrique – Moyen-Orient	280	3 %	281	3 %
Total	9 332	100 %	8 969	100 %

1.4.7 Saisonnalité de l'activité

Les dépenses en publicité et en communication des annonceurs varient notamment en fonction des évolutions effectives ou attendues des dépenses des consommateurs. Sur un nombre important de marchés du Groupe, les dépenses des consommateurs sont typiquement moins élevées au début de l'année, à la suite des fêtes, et aux mois de juillet et août, les mois de vacances les plus habituels en Europe et en Amérique du Nord, qu'à d'autres moments de l'année. Par conséquent, les dépenses en publicité et en communication sont également

moins importantes durant ces périodes. Les revenus du Groupe sont historiquement souvent plus élevés aux deuxième et quatrième trimestres de l'année qu'aux premier et troisième trimestres.

1.4.8 Concurrence

Depuis 2009 le Groupe occupe la 3^e place du classement mondial des groupes de communication (classement effectué suivant le revenu, source : rapports annuels des sociétés).

Le tableau ci-après indique le revenu net et le revenu publiés par chacun des quatre premiers groupes pour l'année 2018 :

(en millions) ⁽¹⁾	WPP	Omnicom	Publicis	IPG
Revenu net en monnaie locale	12 827 GBP	n/d	8 969 EUR	8 032 USD
Revenu net en dollars	17 095	n/d	10 583	8 032
Revenu en monnaie locale	15 602 GBP	15 290 USD	9 951 EUR	9 714 USD
Revenu en dollars	20 795	15 290	11 742	9 714

(1) Taux de change : 1 EUR = 1,180 USD.

L'attention du lecteur est appelée sur le fait que les chiffres ci-dessus sont ceux publiés par les groupes concernés, dans la devise et selon le référentiel comptable utilisés pour chacun d'entre eux.

Publicis Groupe doit également faire face à la concurrence d'un grand nombre d'agences publicitaires locales indépendantes sur des marchés du monde entier, proposant des services au travers de ses agences spécialisées et services marketing. De nouveaux concurrents issus des secteurs IT/consulting ont fait leur entrée, tels qu'Accenture, Deloitte ou Capgemini.

Les marchés de la publicité et de la communication sont, en général, hautement concurrentiels et le Groupe est en concurrence avec des agences nationales et internationales. Le Groupe s'attend à une poursuite de l'intensification de la concurrence du fait de la consolidation croissante des budgets publicitaires des grands annonceurs internationaux qui travaillent avec un nombre de plus en plus réduit d'agences, ainsi que des mutations considérables du secteur de la communication qui se traduisent par l'apparition de nouveaux concurrents issus du secteur du conseil ou des hautes technologies.

1.4.9 Contexte réglementaire

L'activité du Groupe est soumise aux réglementations françaises, américaines et aux réglementations des pays dans lesquels le Groupe exerce une activité.

Par exemple, en France, les activités d'achat d'espaces publicitaires dans les médias sont soumises à la loi Sapin qui a

pour objectif de rendre transparentes les transactions d'achat d'espaces publicitaires dans les médias. La loi Sapin prohibe l'achat, par une agence de publicité, d'un espace publicitaire à une entreprise spécialisée dans les médias, pour commercialiser ensuite cet espace à des conditions différentes à des annonceurs. L'agence doit agir exclusivement en tant que mandataire de ses annonceurs lors de l'achat de l'espace publicitaire. La loi Sapin s'applique aux activités publicitaires en France lorsque la société spécialisée dans les médias et l'annonceur ou l'agence de publicité sont français ou situés en France.

Dans de nombreux pays, la publicité et la commercialisation de certains produits sont soumis à une réglementation stricte, notamment en ce qui concerne le tabac, l'alcool, les produits pharmaceutiques et les produits alimentaires. Les nouvelles réglementations ou normes concernant de tels produits pourraient avoir un impact défavorable sur les opérations du Groupe.

Le Groupe a adapté sa politique en matière de protection des données personnelles pour se mettre en conformité avec le règlement européen 2016/679 relatif à la protection des personnes physiques à l'égard du traitement des données à caractère personnel et à la libre circulation de ces données qui est entré en application le 25 mai 2018.

1.5 INVESTISSEMENTS

Nos investissements se focalisent sur l'expertise numérique et dans l'excellence créative afin d'enrichir les contenus, de renforcer nos équipes et de favoriser l'innovation et l'offre de nouveaux services. Le renforcement de nos agences, le développement de partenariats stratégiques et les initiatives avec les grands acteurs de l'Internet permettent à Publicis Groupe d'anticiper les changements et les évolutions des industries de la communication vers le numérique. L'objectif est de proposer à nos clients les solutions les plus innovantes, en phase avec l'évolution rapide du comportement des consommateurs et des technologies.

1.5.1 Principaux investissements et désinvestissements réalisés au cours des trois dernières années

L'année 2016 a été une année plutôt modeste sur le plan des acquisitions.

Le 2 février, acquisition de Vertiba, un spécialiste des solutions de marketing et partenaire de Salesforce. Fondé en 2010, Vertiba est basé à Boulder dans le Colorado. Les compétences de Vertiba ont été intégrées dans la plateforme Publicis Sapient.

Le 12 février, acquisition de MercerBell, une agence australienne leader de l'expérience client. Spécialisée sur le CRM et la stratégie digitale, la créativité, le contenu et la technologie, MercerBell est intégrée au sein de Saatchi & Saatchi. Créée en 1999, cette agence de 65 professionnels compte parmi ses clients Toyota, Foxtel, Qantas, BT, Allianz et ASX.

Le 1^{er} mars, acquisition de Seven Seconds, un spécialiste du e-commerce et du digital, basé à Londres au Royaume-Uni. Fondée en 2013, Seven Seconds est intégrée au sein de BBH. Ses principaux clients sont British Airways, Barclays, Boots, Tesco Retail and Tesco Bank.

Le 10 mars, acquisition de Venus Communications, l'une des agences les plus importantes dans le domaine des relations publiques au Vietnam. Venus est intégrée au sein de MSL, qui fait lui-même partie de Publicis One au Vietnam. Depuis 10 ans, Venus était associée à MSL et a développé de nombreuses collaborations. Fondée en 1998 l'agence emploie 40 collaborateurs et dispose d'un portefeuille de clients prestigieux parmi lesquels MasterCard, FedEx, Rolls Royce, BAT, Mead Johnson et Sanofi.

Le 17 mars, Publicis Groupe a pris une participation dans le premier groupe de services de communication pleinement intégré d'Afrique de l'Ouest nommé Troyka. Le groupe Troyka est constitué de six agences : Insight Communications, The Thinkshop, All Seasons Media, Media Perspectives, The Quadrant Company et Hotsauce. Fondé en 1980, d'abord avec l'agence Insight Communications, le groupe Troyka emploie aujourd'hui 300 collaborateurs répartis dans six agences couvrant toute la région. Les agences de Troyka travaillent pour des marques internationales prestigieuses telles que Heineken, Shell, Samsung, Unilever, Google, P&G, Microsoft, Ford ou

Axa ainsi que pour des clients nationaux dont Oando, Nestoil, Africa Investor, Jagal and Olam. Au cours des dernières années, Publicis Groupe a régulièrement investi en Afrique, profitant du fort potentiel de croissance de ce marché. Grâce à cette prise de participation, Publicis Groupe va s'appuyer sur Troyka pour lancer son réseau au Nigeria, créant ainsi une puissante entité de communication bénéficiant d'un avantage concurrentiel dans tous ses domaines d'intervention en Afrique de l'Ouest.

Les paiements effectués (décaissements bruts, avant déduction de la trésorerie acquise) durant l'exercice 2016 pour acquérir les entités intégrées s'élèvent à 59 millions d'euros. Par ailleurs, 198 millions d'euros ont été décaissés pour des paiements de complément de prix et 44 millions d'euros pour des paiements de participations ne donnant pas le contrôle.

En 2016, le Groupe n'a procédé à aucun rachat d'actions en dehors des rachats effectués dans le cadre du contrat de liquidité.

L'année 2017 s'est inscrite dans la lignée de 2016. Avec une attention portée à la transformation de Publicis Groupe, le nombre d'acquisitions a été modeste.

Le 23 janvier, Publicis Communications a acquis deux agences dans le numérique, au travers de Leo Burnett : The Abundancy et Ardent. Ces agences complètent les compétences de Leo Burnett dans les données, la création et la technologie. Ardent fournit une technologie propriétaire qui utilise les données de recherche pour comprendre le comportement des consommateurs et anticiper leurs intentions. The Abundancy applique ces enseignements pour la génération de contenus adaptés. Ensemble, elles comptent 60 employés qui ont rejoint les équipes de Leo Burnett désormais dirigé par Andrew Swinand aux États-Unis.

Le 1^{er} juillet, Publicis Communications a annoncé l'acquisition de The Herd Agency, qui compte parmi les agences australiennes les plus importantes et récompensées. Cette acquisition permet à Publicis Communications d'offrir à ses clients une gamme élargie de services en relations publiques parmi lesquelles la stratégie, les affaires publiques, le « earned media », les relations investisseurs, les campagnes intégrées, la communication de crise, les réseaux sociaux et le contenu marketing. The Herd Agency est rattachée à MSLGROUP en Australie.

Le 19 juillet, Publicis Communications a réalisé l'acquisition d'Ella Factory, agence française de conseil en communication institutionnelle créée en janvier 2012, et présidée par Clément Léonarduzzi. Ella Factory est rattachée à Publicis Consultants, dont Clément a pris la direction depuis octobre 2017.

Le 27 juillet, Prodigious, la plateforme de production de Publicis Communications a annoncé l'acquisition de Translate Plus, un fournisseur global de services linguistiques expert en transcréation. La transcréation est l'adaptation complète du message de marque d'un produit ou d'une publicité pour un marché cible, et s'insère au sein des grandes campagnes de publicité mondiale. Créé en 2008, Translate Plus emploie plus de 130 personnes dans 10 bureaux internationaux à Londres, aux Pays-Bas, en Allemagne, au Danemark, en Suède, Italie,

Bulgarie, Washington DC, Chine et au Japon. Son portefeuille de clients comprend Mondelez, Porsche Consulting, Reckitt Benckiser, Rentalcars et Ricoh.

Le 14 septembre, Publicis Health, la solution Santé de Publicis Groupe, a annoncé l'acquisition de PlowShare Group, l'agence de communication leader exclusivement dédiée aux organisations humanitaires et aux agences fédérales pour les campagnes marketing sur les causes et missions sociales. Créée il y a plus de 20 ans, PlowShare travaille notamment avec la Croix-Rouge Américaine (American Red Cross), les Centers for Disease Control and Prevention, Habitat for Humanity, Make-A-Wish Foundation, March of Dimes, World Wildlife Fund. Basé à Stamford (Connecticut) avec des bureaux à Atlanta, New York et Washington DC, et doté d'une équipe de 18 personnes, PlowShare fournit l'ensemble des prestations de publicité et de marketing : achat d'espaces, création, relations publiques, réseaux sociaux...

Le 29 septembre, Publicis Communications a annoncé l'acquisition de Harbor Picture Company, société de production spécialisée dans les films publicitaires pour la télévision et Internet. Créé il y a 7 ans, Harbor Picture Company est rattaché à Prodigious, l'entité de production de Publicis.

Les paiements effectués (décaissements bruts, avant déduction de la trésorerie acquise) durant l'exercice 2017 pour acquérir les entités intégrées s'élèvent à 76 millions d'euros. Par ailleurs, 232 millions d'euros ont été décaissés pour des paiements de complément de prix et 35 millions d'euros pour des paiements de participations ne donnant pas le contrôle.

En 2017, outre des rachats effectués dans le cadre du contrat de liquidité, le Groupe a procédé à des rachats d'actions pour un montant de 324 millions d'euros, s'inscrivant dans le cadre de la couverture des plans d'actions de performance à destination des salariés du Groupe.

L'année 2018 a été marquée par l'exécution du plan « Sprint to the Future ». Cela s'est traduit par plusieurs acquisitions, visant notamment à renforcer les *strategic game changers* (data, créativité dynamique, transformation digitale des entreprises), mais également par la cession de plusieurs sociétés ne rentrant pas dans le cadre de ce plan.

Publicis Groupe a finalisé la cession de Genedigi au cours du 2^e trimestre 2018.

Le 17 juillet, Publicis Health a annoncé l'acquisition de Payer Sciences, une agence ultra-innovante mettant en œuvre des stratégies marketing s'appuyant sur une forte expertise en data analytics, et apportant son aide aux groupes pharmaceutiques dans leurs relations avec les systèmes de remboursement aux États-Unis. Basée à Morristown, New Jersey, Payer Sciences dispose d'une équipe de 40 data analysts, d'experts en systèmes de remboursement et en communication B2B.

Le 1^{er} août, Publicis Communications a annoncé l'acquisition de One Digital, agence digitale basée à Sao Paulo, tournée vers la performance et la créativité. Créée en 2003, One Digital compte 64 employés et collabore avec des marques aussi bien brésiliennes qu'internationales telles qu'Agora (investissements), American Express, Autoline (services financiers), BitBlue (crypto-monnaie), Bradesco (services bancaires), Next (services bancaires online), Norsk Hydro Brasil (production d'aluminium) et ShopFacil.com (e-commerce). L'agence sera rattachée à

Publicis Communications qui compte 1 700 collaborateurs au Brésil toutes agences confondues telles que Arc, Deepline, DPZ&T, F/Nazca Saatchi & Saatchi, Leo Burnett, Tailor Made, MSL, Publicis Brésil, Prodigious, Sapient AG2, Talent Marcel et Vivid Brand.

Le 4 octobre, Publicis Groupe a annoncé l'acquisition de Kindred Group, le plus grand groupe indépendant de communication numérique en République tchèque. Fondé en 2013 par Michal Nýdrle et plusieurs associés, Kindred Group est un ensemble d'agences indépendantes spécialisées comprenant les agences digitales Nýdrle et Inspiro, et les agences médias Red Media et Go.Direct. En cinq ans, Kindred Group est devenu la plus importante agence indépendante de communication numérique en République tchèque en termes de revenus (source : Association of Communications Agencies Czech Republic). Kindred Group compte parmi ses clients plusieurs marques internationales et locales, comme Moneta Money Bank, Unilever, KVM, Vodafone, Zoot, Rémy Cointreau, la banque Ceskoslovenska obchodní, Huawei et Makro Cash and Carry. Avec cette acquisition, le nombre total d'employés de Publicis Groupe dans le pays est porté à 400 personnes. Grâce à l'intégration de Kindred Group, Publicis Groupe est capable d'offrir une solution intégrée à ses clients en République Tchèque qui couvre aussi bien l'analyse de données, le conseil et la mise en œuvre technologique, que l'achat d'espace programmatique et la créativité enrichie par la data.

Le 22 octobre, Publicis Groupe a annoncé être entré en négociations exclusives avec Xebia France, cabinet de conseil IT agile. Fondé en 2005 par Luc Legardeur, Xebia France est un cabinet réputé en conseil IT agile, spécialisé dans les technologies Data, Web, Cloud, les architectures réactives et la mobilité. Cette pépite technologique, forte de 170 talents appelés les « Xebians », accompagne de grands comptes tels que Axa, Air France, BNP Paribas, la Française des Jeux, Meetic, Natixis, Sanofi, ainsi que des startups comme BlaBlaCar, Early Birds, ManoMano. Ce rapprochement renforce les équipes de Publicis Sapient en France (650 personnes) et son expertise en technologie. Il enrichit l'offre unique de Publicis Sapient qui combine stratégie, consulting, expérience et technologie, combinaison essentielle au succès de la transformation *end-to-end* des clients. L'acquisition a été finalisée en fin d'année 2018.

Le 20 décembre, Publicis Groupe a annoncé être entré en négociations exclusives avec les actionnaires fondateurs de Soft Computing, leader français de la data marketing, en vue de l'acquisition d'un bloc de contrôle représentant 82,99 % du capital au prix de 25,00 euros par action, coupon 2018 attaché, soit une prime de 66,66 % par rapport au cours de clôture du 19 décembre 2018. Cette acquisition a été finalisée le 7 février 2019. Fondée en 1984 par Éric Fischmeister et Gilles Venturi, Soft Computing est une société spécialisée dans la data et son exploitation au service du marketing digital et de la transformation de l'expérience client. Cette structure leader, forte de plus de 400 talents, accompagne la plupart des grandes entreprises des secteurs de la distribution, des services et de la finance. Ce rapprochement renforce l'expertise de Publicis Groupe en France dans les domaines de la data marketing, sur l'ensemble de la chaîne de valeur et affirme encore plus son positionnement de partenaire de la transformation de ses clients.

Publicis Groupe a signé un accord de cession le 31 décembre 2018 de Publicis Health Services (PHS) à Altamont Capital Partners. La cession a été finalisée le 31 janvier 2019. Cette cession fait suite à l'annonce en juillet 2018 de la mise sous revue stratégique de cet actif, et au lancement d'un processus de cession communiqué aux marchés en octobre de cette même année. Cette entité fournit des représentants commerciaux (CSO, ou *Contract Sales Organization*). Cette cession permet à Publicis Health, dirigée par Alexandra von Plato, de se recentrer sur ses activités de créations média, insights et consulting. Publicis Groupe reste déterminé à fournir la meilleure offre à ses clients dans leur transformation digitale et cela se traduira par des investissements dans le consulting lié à la santé, dans la data et la technologie.

Les paiements effectués (décaissements bruts, avant déduction de la trésorerie acquise) durant l'exercice 2018 pour acquérir les entités intégrées s'élevaient à 136 millions d'euros. Par ailleurs, 130 millions d'euros ont été décaissés pour des paiements de complément de prix et 21 millions d'euros pour des paiements de participations ne donnant pas le contrôle.

En 2018, le Groupe n'a procédé à aucun rachat d'actions en dehors des rachats effectués dans le cadre du contrat de liquidité.

1.5.2 Principaux investissements et désinvestissements en cours

À la suite du processus de cession engagé en 2018, Publicis Groupe a annoncé le 14 février 2019 que ses filiales détenant les sociétés de l'ensemble Proximedia sont entrées en négociation exclusive avec la société Ycor en vue de céder la totalité de l'ensemble Proximedia. Présent en France, Belgique, Pays-Bas et Espagne, Proximedia apporte des services digitaux aux TPE, PME, commerçants et artisans pour leur présence sur le Web et leur promotion.

Ce projet de cession s'inscrit dans le cadre du plan « Sprint to the Future ». Il permet à Publicis Groupe d'accélérer son recentrage sur les actifs de sa plateforme qui sont au cœur de son plan stratégique. Proximedia n'a pas trouvé son équilibre financier depuis l'origine et nécessite des investissements importants pour se déployer et être profitable. Au 31 décembre 2018, Proximedia comptait 575 salariés dont 231 en France, 311 au Benelux et 33 en Espagne.

Publicis Groupe a annoncé le 14 avril 2019 avoir conclu un accord avec Alliance Data Systems Corporation en vue d'acquérir Epsilon.

Epsilon est une société de technologie et de plateformes, disposant d'une expertise et d'un patrimoine considérable de data. En 2018, Epsilon a généré 1,9 milliards de dollars de revenu net ⁽¹⁾, dont 97 % aux États-Unis ; la société emploie environ 9 000 personnes, dont 3 700 data scientists et 2 000 ingénieurs basés à Bangalore.

L'expertise d'Epsilon couvre l'ensemble du cycle de la data des consommateurs. Elle permet de structurer et d'enrichir les data brutes dont ses clients disposent et d'activer des campagnes personnalisées, multicanal et à grande échelle.

Le succès d'Epsilon se mesure aussi à la qualité de son portefeuille de clients : Epsilon a gagné la confiance d'au moins 7 des 10 plus grandes entreprises américaines dans des secteurs aussi variés que l'automobile, le retail, les services financiers, les produits de grande consommation ou les médias. Les 50 plus gros clients d'Epsilon lui font confiance depuis 14 ans en moyenne et ont généré 8 % de croissance annuelle au cours des deux dernières années.

Cette acquisition accélère la mise en œuvre de la stratégie de Publicis Groupe visant à devenir le partenaire privilégié de ses clients dans leur transformation.

Le montant de la transaction s'élève à 4,4 milliards de dollars, en numéraire ; il correspond à un prix net d'acquisition de 3,95 milliards de dollars après prise en compte des impacts fiscaux favorables liés à la transaction. Le multiple d'acquisition induit est de 8,2x, sur la base d'un EBITDA ajusté 2018 de 485 millions de dollars ⁽²⁾.

La transaction entraînera une relation à deux chiffres du bénéfice net courant dilué par action et du *Free Cash Flow* par action ⁽³⁾ dès 2020. À titre illustratif, sur la base des chiffres 2018 pro forma, le bénéfice net par action augmenterait de 12,5 % ⁽⁴⁾ et le *Free Cash Flow* de 18,3 % ⁽⁵⁾, avant prise en compte d'éventuelles synergies liées à la transaction.

Publicis maintiendra son taux de distribution de dividende de 45 % ; par ailleurs le programme de rachat d'actions préalablement annoncé sera suspendu dans le contexte de cette acquisition.

La transaction sera financée par endettement et utilisera une partie de la trésorerie disponible du Groupe, qui conservera un profil financier conforme à sa notation actuelle (BBB+/Baa2). Standard & Poor's a toutefois placé le rating BBB+ de Publicis en credit watch avec implication négative, pour une période pouvant aller jusqu'au closing de l'acquisition d'Epsilon.

Un désendettement complet du Groupe est prévu quatre années après la clôture de la transaction.

La transaction est soumise aux approbations réglementaires d'usage et sa finalisation est prévue au troisième trimestre 2019.

En parallèle, Publicis Groupe et Alliance Data ont décidé de nouer un partenariat stratégique.

(1) Selon les principes comptables de Publicis.

(2) Sur la base de l'EBITDA (marge opérationnelle avant amortissements) 2018 publié par Epsilon ajusté de coûts de séparation pour 21 millions d'euros, d'une charge pour la *Stock Based Compensation* de 30 millions d'euros en ligne avec les principes comptables de Publicis, de l'impact favorable de 60 millions d'euros de réduction des coûts en cours de mise en œuvre chez Epsilon et avant d'éventuelles synergies de coûts résultant de cette transaction. Conversion €/€ au taux de change moyen 2018 de 1,18.

(3) Bénéfice net courant par action et *Free Cash Flow* par action sur une base diluée.

(4) Bénéfice net par action par action ajusté des coûts de séparation et de l'impact favorable des réductions de coûts en cours de mise en œuvre chez Epsilon et avant d'éventuelles synergies de coûts résultant de cette transaction.

(5) *Free Cash Flow* par action reflétant les ajustements ci-dessus ainsi que la prise en compte des impacts fiscaux favorables liés à la transaction sur une base annuelle.



1.5.3 Principaux investissements à venir

Publicis Groupe poursuivra ses investissements afin d'apporter des propositions et des solutions à ses clients confrontés à de nombreux défis (comportement des consommateurs, multiplication des canaux de communication, poids croissant du commerce omnicanal, émergence de nouveaux acteurs venant du numérique). Ainsi, tous les investissements à venir auront pour objectif d'améliorer notre offre combinant notre expertise créative, média et technologique.

Par ailleurs, le Groupe a des engagements relatifs à des compléments de prix et à des rachats de participations d'actionnaires minoritaires pour des montants, au 31 décembre 2018, s'élevant respectivement à 218 millions d'euros et 32 millions d'euros, soit au total 250 millions d'euros dont 98 millions d'euros à payer à moins d'un an.

1.6 CONTRATS IMPORTANTS

Publicis Groupe n'a pas conclu de contrats importants ou conférant une obligation ou un engagement important pour l'ensemble du Groupe, autres que ceux conclus dans le cadre normal des affaires, au cours des deux années précédant la date du présent document de référence.

1.7 RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT

Les différentes entités composant le Groupe ont mis au point diverses méthodologies d'analyse, d'études (notamment sur le comportement des consommateurs, les évolutions sociologiques) et des outils (logiciels ou systèmes spécifiques) utiles dans leur mission auprès des clients. La majeure partie de ces outils concerne les activités de media-planning de Zenith, Starcom, Blue 449, Spark Foundry, Performics et leurs filiales et dans leur recherche des points de contact les plus pertinents pour les cibles de leurs clients, tandis que d'autres sont intégrés au processus de planning stratégique des agences et constituent des piliers du positionnement unique de chaque marque publicitaire. En outre, certains outils sont appliqués à la gestion numérique des données marketing pour des clients (au sein de l'entité MarketForward). Il convient de préciser que plusieurs de ces outils ont nécessité des investissements pour leur développement ou une coopération avec des sociétés d'études externes. La politique du Groupe en la matière est décrite dans la note 1.3 des comptes consolidés figurant à la section 5.6 du présent document.

Publicis Communications

- ▶ Pour **Publicis Worldwide** : Ignition, Ignition Day Workshops, Brand 16, Android/iOS Mobile SDK Toolkit, Nurun Design Process, Talkmaster et Publicis Insider, outils pouvant être activés dans le cadre de la méthodologie Lead the Change, Brand Optimization et Brand Aesthetic, Caffeine, Outcome, M2, JetStream, KiwiTree, Dark Web, NearMe, Prospect, Altitude, Zodiac, Green List, Constellation, IG Cracker, TribeFinder, CrossHairs, Next Jam, Populum, Spark code libraries, Journey's Strategic Mapping, Personified Data, Proprietary primary research candidate sourcing, Behavior Nudges, Vision Velocity process, One Common Understanding (OCU), Let's Human et Flow.
- ▶ Pour **MSL** : FreeThinking, People's Lab, e-Reputation Scorecard, Story Stream Lab, Corporate Brand e-ambassadors, Social Business Navigator, Fem'Insight, Fem'Connect, Conversation-to-Commerce (C2C), EPI, OneVoice, White Space Mapping, Earned Plan Lab, Zodiac, et Radar.
- ▶ Pour **Leo Burnett** : BrandProspectR Segmentation, Behavioral ArchetypesSM, BrandPersonaSM Archetypes, What If? Mapping, InnerviewSM Motivation Analytics, Risk Reward Model of Advertising Effects, HumanKind Purpose Workshop, Decision DNASM, BAIT, Acts Typology, Acts Lift, ChatCastSM WebMining, ChatCastSM Companion Survey, HumanKind QuotientSM, BrandStockT Equity Metrics, Cultural Fuel, QuickQuant, Red and Blue America, BrandShelterSM Recession, Analytics, The Forgotten Senior, Freaks and Geeks vs. The 'In' Crowd, The Luxury Profiler, PeopleShop, MobileShop, SocialShop, Maximizing Innovation by Leveraging 9 Styles, Modern Masculinity, and The Sharing Economy: Where We Go From Here, Big Food, The Nudgeables, Idea Spot, Human Journey, Persona

Development, Foresight Lab, Ultimate Consumer Panels, Focus Group 2.0, Sherlock Holmes Recruiting, BrandTrac, QuickPredict, Return ePanel, Martini Digital Insights, Switchboard, Social Media Intelligence Hub, Marketing Analytics Platform (MAP), The Nudgeables, Big Food, BAI., Take PART, Picture This, Cultural FuelSM, Mintel, et Stylus.

- ▶ Pour **Saatchi & Saatchi** : Contentizer, Strategic Toolkit, Sisomo, Xploring, the Story Brief, Inside Lovemarks (en association avec QiQ), Lovemarks Connector Kit (y compris les pratiques Lovemarks: Discovery, Exploration, Inspiration, Attraction et Évaluation), Saatchi & Saatchi Ideas SuperStore, ainsi que Publicis Ideas IQ Protocol (développé par Saatchi & Saatchi pour Publicis Groupe), Saatchi & Saatchi X, Shopper Cycle, Saatchi & Saatchi S, Star Mapping, Ten Cycle Star Mapping, Global Affluent Tribe, Lasting Marks, Consumer Context Research (CCR) et The Legacy Lab.
- ▶ Pour **Fallon Worldwide** : Brand-Tube, Fallon Culture Map.
- ▶ Pour **BBH** : BBH Analytical Toolkit, BBH Knowledge & Insight et BBH Performance Dashboard.
- ▶ Enfin, au sein de **Prodigious, Market Forward** conçoit, développe, intègre et propose ProdigiousCloud, une suite de solutions BtoB et de plateformes collaboratives permettant aux hubs de production, aux agences et au Marques de mieux collaborer et d'effectuer des gains de productivités avec des modules de Digital Asset Management (SHARE), Workflow (DRIVE), crowdsourcing (TALENT), planning (PLAN) ou automatisation (BUILD).

Publicis Media

- ▶ **Publicis Media** a développé et utilise au travers de ses compétences plusieurs outils, méthodologies et méthodes d'analyse de recherche (research analytics) incluant : Boudoir, CX Tool, CX Loop, Digital Score, Frequency Planner, OPEN, Consumer Profiler, Market Priorization Planner, Multi-Copy Planner, Multi-Media Calculator, ROI Modeler, Seasonality Planner, Wizard TV Planner, ZEAL, Global Analytics Center (Glance), Innovations Database, SocialTools, Touchpoints ROI Tracker, Video Allocator, Content Audit, Adforecast.com, Ninah Market Mix Modeling (MMM), Ninah Marketing PlanLan (MPL), Ninah Multi-touch Attribution (MTA), Value Tracker, Tardiis, Tardiis Fusion, Innovest, Media Pathways, Digital Pathways, Pathfinder, Propeller, Contact Destinations, Intent Tracker/Modeler, Connections Stories, Captivation Blueprint, Map, Beyond Demographics, Media in Motion (*patent pending*), Budget Allocator, Scenario Planner, Pearl, Ace, Brain Conquest, CVT (client targeting), SPACE ID, Truth Maps, Idea Vet and Ideaweb, The Mic, Pulse, Webreader, Surveillance, KPI Engine, BARometer, StarcomEQ, Starcom IQ, Soundwave, Titan, SMBI, EIC, Starprofiler, EAuth, Gadget, MDM, Investment Management, The Street MAD, Balance TV, POEM, MaxxReach, Beacon and ESQ, Connected Intelligence, Community Igniter, Contagion, Echo Listening, Echo Measurement, Echo

Activation, Experience Creation Framework, Content@Scale, PACE panel, Yangtze, GEMS, PMOS, Convergence Analytics, Liquid Labs, CulturePulse, The VR Accelerator, Content Design Engine, Blue View, Dreamcatcher, Foodcatcher, Discoverability and Conversability, Benchmarks, Bid Strategy, CPA Optimization, CTR Optimization, Solutions Suite, VivaKi Verified, Quality Index, VivaKi DMP, Audience, Dashboard & Reports, Headroom, Heat Map, Report Builder, Site Category Analysis, Leads (Workflow), RFP (Workflow), IO (Workflow), Platform Cost Calculator, Change Log, Categorization, VivaKi IQ Academy, Partnerships, Always On, *Audience on Demand* (AOD), SkySkrafer, RUN Cookie Translator, RUN DSP, RUN DMP, Academy, Partnerships, Always Benchtools, Brand Impact, Consumer Value Targeting, Human eXperience Planner, Match, Open Up, Experience Tool et Radian.

- ▶ **Performics** utilise, au travers de Publicis Media, les méthodologies, outils et recherches analytiques suivants pour ses clients : Intent-Based Planning, Intent Lab, Digital Satisfaction, Dynamic Persona Development, Digital Maturity Audit, Tech & Data Audit, Investment Optimization (Darwin), SEM Performance Maximization (Diagnostic), Daily Pacing & Anomaly Detection (DPAD), Learning Agenda, Hypotheses Library, Content Audit, CX Loop Workshop, Experience Matrix, Competitive Search Analysis, Benchtools, Social Influence on Search Audit, Performance Marketing Audit, Discoverability Audit, Conversability Audit, Paid Search Strategic Audit, Paid Search Campaign Architecture Methodology, OneSearch Learning & Measurement Framework, Search Governance Model (SGM), Microtargeting, 4 SEO Pillars, SEO Deliverable Framework, Link Portfolio Audit Tool, Local SEO 3 Pillar Methodology, Mobile Experience Optimization Audit, TV-to-Search Methodology, GLANCE, CAIMAN, Amazics Content Detector (ACD), Dynamic Optimization Technology (DOT), Landing Page Microfactory, Zeus, Helios, Compass, Optitree, Redmine, Aaas, Conversation2Commerce, et Horizon.
- ▶ **Digitas** commercialise auprès de ses clients, entre autres, 45 Irving, North Star, Foundational Fitness Test, Test Data Studio, Snacktory, Performance Media Audit, Dynamic Creative, Optimization, Dynamic User Value Scoring, 3|Share ROM, (m)PHASIZE Media Mix Modeling, Search Audience Insights, Global Travel Tracker, Start Up Connect, Digitas, Tech Labs, Adobe Center of Excellence et SPOC.

- ▶ **Publicis Spine** utilise les méthodologies, outils et recherches analytiques suivants pour ses clients : Publicis Cosmos, IDIOM, Publicis PeopleCloud, Publicis Spine Data Diagnostic Tool, RUN DMP, et RUN DSP.

Publicis Sapient

- ▶ **Sapient Consulting** utilise les outils, produits et méthodologies suivants pour ses clients : CMRS, CCS, COBS, SolutionD, Client Connect, Info Mapper, SFRM, FATCA Withholding, REX et Client Clearing Portal, SDLX, Synapse et Qurate.
- ▶ **SapientRazorfish** utilise les outils, produits et méthodologies suivants en interne et pour ses clients : BridgeTrack ; CATS ; Code Commons ; Code Commons Apex ; Connected Environments ; DOJO ; Expicient's ExStore, ExSuite, ExIntegrator, ExMobility, ExTest, ExCelerator platforms and tools ; Fluent ; ForwardFast ; IEA/IDEAL ; In-Store Customer Engagement (ICE) Platform ; NUI ; Personality Segmentation ; Premise ; Razorshop ; ReadyCommerce ; Rosetta Connector ; Skymanager (UK) ; the Third Channel ; TITAN ; WAVE ; Yantrashala.

Publicis Health

- ▶ Pour **PH** : Congressentials, *Insight on Demand*, TrueTargetML, SweetSpotML, LapsePredictML, Layered Listening, BrandFit Toolkit, Realities Framework, Start 90, Point of Practice Database, RevealMR, Customer Acumen Training App, Customer Engagement Platform, Verilogue Media Player, Global Voice, Connections Planning, ExactDoc, PHMp, PHACT, PHOCUS, Pull-Through Optimizer, Insight Manager, Account Management Planner, Downloadcenter, Psadirector, Fertiledata, Campaigndashboard, Silo, ReferralMAP, RepCast, KMAP, Precision Pro, Content Intelligence Engine, Askwonder, DTE LaunchWorks, Fluid CRM, HCPRM, Service Design, Healthy Outcomes, Conversational Intelligence, Brand Health Assessment, Makers Space, PeopleFirst content, Behavior design workshop, Health Hero's Journey Workshop et Connected Patient Service.

RISQUES ET GESTION DES RISQUES



PRINCIPAUX FACTEURS DE RISQUES	40	2.6 ASSURANCES ET COUVERTURE DE RISQUES	50
2.1 RISQUES SECTORIELS	41	2.7 PROCÉDURES DE CONTRÔLE INTERNE ET DE GESTION DES RISQUES	51
2.2 RISQUES OPERATIONNELS	42	2.7.1 Objectifs et organisation	51
2.3 RISQUES ENVIRONNEMENTAUX ET HUMAINS	45	2.7.2 Dispositif de contrôle interne	51
2.4 RISQUES RÉGLEMENTAIRES ET JURIDIQUES	46	2.7.3 Suivi de l'efficacité du système de contrôle interne	52
2.5 RISQUES FINANCIERS	49	2.7.4 Dispositif de gestion des risques	53

PRINCIPAUX FACTEURS DE RISQUES

Les facteurs de risques suivants, complétés d'autres informations et des comptes consolidés du Groupe figurant dans le présent document, doivent être pris en compte, avant toute décision d'investissement dans les actions ou les instruments financiers de Publicis Groupe. Chacun de ces risques peut avoir un impact négatif sur les résultats et la situation financière du Groupe ainsi que sur son cours de Bourse. D'autres risques ou incertitudes

dont la Société n'a pas connaissance, ou qui sont actuellement non significatifs, pourraient également devenir des facteurs importants ayant un impact négatif sur le Groupe. La Société n'identifie pas à ce jour de stratégie ou facteur de nature économique, budgétaire, monétaire ou politique ayant influé sensiblement ou susceptible d'influer de manière directe ou indirecte, sur ses opérations.

/ Description des principaux facteurs de risques

Catégories	Facteurs de risques
Risques sectoriels	<ul style="list-style-type: none"> • Risques liés à un secteur extrêmement concurrentiel • Risques liés à la conjoncture économique
Risques opérationnels	<ul style="list-style-type: none"> • Risques liés à la dépendance de l'activité du Groupe vis-à-vis de ses dirigeants et de ses collaborateurs • Risques liés aux portefeuilles clients • Risques liés aux fusions et acquisitions • Risques de défaillances des systèmes d'information et de cybercriminalité • Risques liés à la réorganisation du Groupe • Risques liés à la présence internationale du Groupe
Risques environnementaux et humains	<ul style="list-style-type: none"> • Risques liés à la sécurité des personnes • Risques environnementaux • Risques liés au changement climatique
Risques réglementaires et juridiques	<ul style="list-style-type: none"> • Risques de litiges, de procédures gouvernementales, judiciaires ou d'arbitrage • Risques de manquement au code d'éthique ou à la réglementation • Risques liés à l'influence des réglementations ou des pratiques d'autodiscipline s'appliquant aux métiers du Groupe
Risques financiers	<ul style="list-style-type: none"> • Risques de liquidité • Risques liés à la notation officielle du Groupe • Risques de marché

2.1 RISQUES SECTORIELS

Identification du risque

Suivi et gestion du risque

Risques liés à un secteur extrêmement concurrentiel

Le secteur de la publicité et de la communication est extrêmement concurrentiel et devrait le rester. Les concurrents du Groupe sont de toutes tailles et de tous types, allant des grands groupes internationaux aux petites agences opérant sur des marchés locaux ou régionaux. De nouveaux acteurs tels que les intégrateurs de systèmes, les spécialistes de la conception et de l'exploitation des bases de données, les entreprises de télémarketing et les sociétés du secteur de l'Internet disposent désormais de solutions techniques qui répondent à certains besoins de marketing et de communication que les clients cherchent à satisfaire. Le Groupe est en concurrence avec ces entreprises et ces agences tant pour conserver ses clients actuels que pour conquérir de nouveaux clients et de nouveaux budgets. L'accentuation de la pression concurrentielle pourrait influencer négativement sur les revenus ou les résultats du Groupe.

La mise en œuvre de notre stratégie, orientée vers le numérique et fondée essentiellement sur l'évolution des besoins des clients, nous permet de maintenir et d'améliorer notre position concurrentielle. En liaison avec la Direction générale du Groupe, les directions opérationnelles des réseaux effectuent une veille continue du marché et des concurrents dans chacun des pays où le Groupe opère.

Risques liés à la conjoncture économique

Le secteur de la publicité et de la communication peut connaître des périodes de récession liées à celles de l'économie en général. Comme l'ont montré les années précédentes, ce secteur est sensible aux variations d'activité des annonceurs et à la réduction de leurs investissements publicitaires. Les périodes de récession peuvent s'avérer plus marquées dans le secteur de la publicité et de la communication que dans d'autres secteurs, notamment du fait que de nombreuses entreprises réagissent à un ralentissement de l'activité économique en réduisant leur budget de communication afin de préserver leurs objectifs de rentabilité. En outre, le recouvrement de créances par des clients en faillite ou insolvable peut s'avérer difficile voire impossible. C'est pourquoi les perspectives commerciales, la situation financière et les résultats pourraient être sensiblement affectés par une conjoncture économique qui se dégraderait, sur un ou plusieurs marchés, et par les réductions des budgets publicitaires des annonceurs.

La présence du Groupe sur des marchés géographiquement diversifiés le rend moins sensible à la conjoncture défavorable d'un marché donné. De plus, le Groupe a choisi à partir de 2006 de se donner comme priorité stratégique son développement dans les pays émergents et sur le marché de la publicité numérique. Ce choix judicieux, validé par la transformation du marché et l'évolution des besoins de nos clients, nous a permis de préserver, voire d'améliorer, la pertinence de notre offre et de bien résister à la pression concurrentielle. En liaison avec la Direction générale et la Direction financière du Groupe, les directions opérationnelles des réseaux du Groupe demeurent particulièrement attentives à leurs structures de coûts et adoptent des plans d'action pour maintenir le niveau de rentabilité.

2.2 RISQUES OPERATIONNELS

Identification du risque

Suivi et gestion du risque

Risques liés à la dépendance de l'activité du Groupe vis-à-vis de ses dirigeants et de ses collaborateurs

Le secteur de la publicité et de la communication se caractérise par la grande mobilité de ses dirigeants et collaborateurs. Si le Groupe perdait le concours de certains de ceux-ci, cela pourrait nuire à ses activités et ses résultats. La réussite du Groupe dépend aussi très largement du talent et des compétences des créatifs, commerciaux et spécialistes média ainsi que de la qualité des relations qu'ils entretiennent avec les clients.

Dans un environnement où les compétences digitales sont au cœur de la transformation des organisations, les métiers du Groupe connaissent structurellement une rotation importante du personnel (turnover) qui peut représenter un risque si elle n'est pas suffisamment anticipée.

Si le Groupe n'était plus en mesure d'attirer et de retenir de nouveaux collaborateurs de valeur, ou s'il n'était plus capable de retenir et de motiver ses collaborateurs clés, les perspectives, les activités, la situation financière et les résultats du Groupe pourraient en être significativement affectés.

En liaison avec la Direction des ressources humaines du Groupe, les Directions des ressources humaines des réseaux veillent à l'identification des personnes clés, leur proposent des mécanismes d'incitation à la performance et les incluent dans les plans d'intéressement à long terme du Groupe afin de les fidéliser.

La Direction des ressources humaines du Groupe communique régulièrement à la Direction générale le résultat de ses analyses sur l'attraction et la rétention des talents, ainsi que sur les risques associés à la perte éventuelle de dirigeants clés. Le taux de turnover présenté au Conseil de surveillance, est suivi au niveau du Directoire et par les Chief Talent Officers dans le but d'adapter les actions permettant aux salariés d'avoir un parcours professionnel diversifié dans le Groupe et d'accéder à de nouvelles compétences. Des politiques d'égalité salariale et d'égalité des chances sont mises en place et font l'objet d'un suivi.

Le Groupe considère que la formation de ses équipes tout au long de leur vie professionnelle est fondamentale. Avec la nouvelle plateforme de formation puis avec Marcel, tous les collaborateurs pourront accéder à des milliers de modules « à la demande » et à d'autres formats plus experts et adaptés aux métiers du Groupe. Des programmes spécifiques adaptés aux attentes des « millennials » sont mis en place pour attirer et fidéliser les dirigeants de demain.

Risques liés aux portefeuilles clients

Les contrats peuvent être remis en cause rapidement. L'annonceur peut à son initiative mettre un terme avec un préavis relativement court, généralement de l'ordre de trois à six mois, au contrat qui le lie à son agence de communication soit à tout moment, soit à l'arrivée du terme du contrat. Par ailleurs, les mises en compétition portant sur des contrats de publicité avec les clients du Groupe peuvent intervenir à intervalles réguliers. En outre, il existe une tendance à la réduction progressive du nombre d'agences travaillant avec un annonceur et à la concentration des budgets publicitaires entre quelques agences de référence. Enfin, avec l'intensification des processus de consolidation des entreprises au niveau mondial, le risque de perte d'un annonceur à la suite d'une fusion/acquisition est devenu assez fréquent.

Une part non négligeable des revenus provient de clients importants.

Les 5, 10, 30 et 100 premiers clients représentent en 2018 respectivement 12 %, 18 %, 34 % et 53 % du revenu consolidé du Groupe (voir également section 6.6 « Notes annexes aux états financiers consolidés », note 29 « Gestion des risques »).

Un ou plusieurs de ces principaux annonceurs pourraient décider à l'avenir, soit de recourir à d'autres agences de publicité et de communication, soit de réduire leurs investissements, voire de les supprimer, à n'importe quel moment sans avoir à en justifier. Une réduction substantielle des dépenses de publicité et de communication des annonceurs les plus importants, voire la perte de certains de ces budgets, pourrait avoir une incidence négative sur l'activité et les résultats du Groupe.

Pour faire face à ce risque, les contrats significatifs existants font l'objet d'un suivi régulier au niveau des directions opérationnelles et au niveau du Groupe, ce qui permet de veiller à la satisfaction des clients et d'anticiper les risques de remise en cause.

De plus, l'équipe Strategy & Growth avec les Global Client Leaders permettent de consolider ce suivi en renforçant notre culture interne centrée sur le client et en donnant accès aux clients à l'ensemble des services du Groupe.

En liaison avec la Direction générale du Groupe, les directions opérationnelles des réseaux du Groupe analysent de manière continue l'exposition du Groupe à la perte de contrats significatifs.

Le Groupe dispose d'un portefeuille de clients diversifié et représentatif de l'économie mondiale et compte parmi ses clients un grand nombre occupant une position de leader mondial ou national dans leur secteur (voir section 1.4.5 du présent document pour une liste des principaux clients des grands réseaux du Groupe en 2018). La récurrence du revenu et des contrats est variable selon les clients. Toutefois, les revenus de Publicis Groupe se caractérisent par une forte proportion de clients fidèles sur de nombreuses années. La durée moyenne de rétention des dix principaux clients du Groupe s'élève à 39 ans.

Dans le cadre de la gestion de la relation client, le Groupe s'assure du respect des contrats signés avec ses clients et en particulier des clauses d'exclusivité.

Identification du risque

La croissance du Groupe peut se trouver entravée en raison de survenance de conflits d'intérêts entre annonceurs d'un même secteur.

La capacité du Groupe ou d'un réseau à obtenir un nouveau client peut parfois être limitée par le fait que le Groupe est associé à un concurrent ou par une clause d'exclusivité dans un contrat client existant. Le Groupe évite autant que possible ce genre d'engagement et dispose en outre de plusieurs réseaux, ce qui est de nature à limiter les situations de conflits d'intérêts. Néanmoins, la survenance de conflits d'intérêts existe et peut limiter les perspectives de croissance du Groupe et influencer négativement sur ses revenus ou ses résultats.

Suivi et gestion du risque

En liaison avec la Direction générale du Groupe, les directions opérationnelles des réseaux analysent de manière continue l'exposition du Groupe aux risques de conflit d'intérêts.

Des formations sont en cours de déploiement sous l'égide de la Direction juridique.

Risques liés aux fusions et acquisitions

Le développement par acquisitions d'entreprises ou prises de participations peut présenter des risques.

Un des volets de la stratégie du Groupe vise à enrichir la palette des services offerts dans le domaine de la publicité et de la communication et développer ses activités dans des marchés à forte croissance. Dans cette perspective, l'identification de cibles à acquérir peut se révéler délicate et l'évaluation des risques liés à une opération d'acquisition ou de prise de participations peut être erronée. En outre, il est possible que certains risques ne soient pas divulgués par les vendeurs. On notera que le contexte réglementaire changeant et imprévisible dans certains pays émergents (voir section 2.4 ci-dessous) et certaines pratiques locales dans ces régions sont une source supplémentaire de risques liés aux acquisitions. De plus, l'acquisition d'une société peut être réalisée à des conditions moins satisfaisantes que prévu et l'intégration d'une société nouvellement acquise au sein du Groupe peut s'avérer difficile ou ne pas produire la totalité des synergies et autres avantages attendus. De tels événements pourraient avoir des conséquences négatives sur les résultats du Groupe.

Une description des principales acquisitions réalisées par le Groupe au cours de l'année 2018 figure à la section 1.5.1 « Principaux investissements et désinvestissements réalisés au cours des trois dernières années ». Voir également la note 4 des comptes consolidés (section 6.6) relative aux « Variations du périmètre de consolidation ».

Les écarts d'acquisition et les actifs incorporels (marques, relations clientèle) inscrits au bilan du Groupe pour les entreprises acquises peuvent devoir être dépréciés.

Des montants importants sont inscrits au bilan du Groupe au titre des écarts d'acquisition. En effet, du fait de la nature de l'activité du Groupe, les actifs les plus importants sont en général incorporels et comptabilisés en tant que tels. Le Groupe procède chaque année à une évaluation de ces écarts d'acquisition et actifs incorporels afin de déterminer s'ils ne doivent pas être dépréciés. Les hypothèses faites en vue d'estimer les résultats et les flux de trésorerie prévisionnels lors de ces réévaluations peuvent ne pas être confirmées par les résultats réels ultérieurs. Si le Groupe était amené à opérer de telles dépréciations, la perte comptable en découlant pourrait influencer négativement sur les résultats et la situation financière du Groupe.

Le Groupe dispose d'un processus formel et centralisé d'acquisition piloté par la Direction générale et auquel contribuent principalement la Direction des fusions et acquisitions, la Direction financière, la Direction juridique, la Direction des ressources humaines ainsi que les directions opérationnelles et financières des réseaux.

Le processus d'intégration des entités acquises est principalement sous la responsabilité des directions des réseaux avec un suivi de la Direction générale du Groupe, particulièrement pour les acquisitions significatives. Un bilan de la performance des acquisitions est effectué régulièrement par la Direction financière, en lien avec la Direction générale ; ce bilan est présenté au Comité d'audit ainsi qu'au Conseil de surveillance.

L'analyse des écarts d'acquisition et des actifs incorporels inscrits au bilan du Groupe figure en notes 12 et 13 des comptes consolidés (section 6.6).

Identification du risque

Suivi et gestion du risque

Risques de défaillance des systèmes d'information et de cybercriminalité

Le numérique se développe à un rythme sans précédent et la dépendance envers les technologies de l'information n'a jamais été aussi importante. Cette dépendance entraîne des risques pour le Groupe tels que la défaillance des systèmes, une attaque malveillante ainsi que d'éventuelles menaces internes.

La défaillance des systèmes peut résulter tant d'activités naturelles ou terroristes que d'une simple défaillance de composants, d'un partenaire ou d'un fournisseur. Cela peut potentiellement entraîner de longues périodes de dysfonctionnement et entraver notre capacité à servir nos clients.

Les attaques malveillantes se présentent sous forme d'attaques par déni de service, cyberattaques, piratages informatiques, virus informatiques ou autres logiciels malveillants. Ces différentes attaques peuvent entraver l'exercice normal des activités commerciales et même les suspendre momentanément tout en infectant potentiellement les livrables aux clients voire leurs propres environnements réseaux causant ainsi des dommages importants.

Des menaces en interne, bien que normalement non malveillantes, peuvent également nuire gravement à l'exercice normal des activités commerciales. Le personnel non formé ou ignorant peut involontairement divulguer des informations confidentielles ou personnelles sur l'Internet public, ou être involontairement victime des nombreuses cyberattaques (*phishing*, *spear phishing*, fraude au Président, etc.). L'employé malveillant ou mécontent, bien que rare, peut également entraîner de graves atteintes à la réputation ou des dommages financiers en publiant volontairement des informations confidentielles et sensibles sur l'Internet public.

Ces risques de défaillance des systèmes d'information et de cybercriminalité peuvent entraîner des coûts supplémentaires, une perte potentielle de revenus et de réputation pour le Groupe, ainsi qu'engager sa responsabilité légale.

Les risques étant importants, le Groupe a investi dans des capacités internes pour traiter directement et réduire les risques à un niveau satisfaisant. Une fonction dédiée à la sécurité de l'information, le Groupe Security Office (GSO), évalue les risques constitués par les menaces indiquées ci-contre et assiste les différentes agences du Groupe dans la lutte contre ces risques. Le GSO travaille avec les équipes internes, les équipes dédiées chez les partenaires, les fournisseurs et les clients. Une fonction de surveillance de sécurité spécifique contre les cyberattaques potentielles a été mise en place.

L'évaluation et le traitement des cyber-risques sont une activité importante dans laquelle le Groupe investit régulièrement afin de s'adapter d'un point de vue technique à la complexité des menaces de cybercriminalité.

Des plans de continuité de l'activité et de réponses aux cyberincidents sont en place et régulièrement testés afin de limiter les conséquences de tout incident qui pourrait potentiellement affecter notre productivité et notre capacité à servir nos clients.

Le Comité des risques et stratégies du Conseil de surveillance est tenu informé de l'évolution des risques liés à la sécurité des systèmes d'information et des mesures prises pour les réduire.

Risques liés à la réorganisation du Groupe

Le processus de transformation des structures et de l'organisation du Groupe se poursuit.

Des difficultés d'exécution peuvent nuire à la réalisation de la stratégie du Groupe, générer des incertitudes pour les talents et ne pas correspondre aux attentes des clients.

La Direction générale du Groupe ainsi que les directions opérationnelles restent fortement impliquées dans le suivi de cette transformation. Des plans d'actions ciblés pour accompagner nos talents et nos clients sont mis en œuvre.

Risques liés à la présence internationale du Groupe

Le Groupe développe des activités dans différents pays émergents. Les risques liés à l'activité dans ces pays peuvent comprendre notamment la nationalisation, l'instabilité sociale, politique et économique, un risque de change accru, des restrictions au rapatriement des devises et le règlement tardif des factures. L'assurance ou la couverture de ces risques peut s'avérer impossible. En outre, dans bon nombre de ces pays, les lois et réglementations applicables aux activités commerciales peuvent être floues, arbitraires, contradictoires, appliquées de façon incohérente ou de manière rétroactive. Il est donc difficile de connaître à tout moment avec certitude les dispositions précises de ces lois et règlements ou d'avoir une compréhension approfondie de leur application. La non-conformité, réelle ou alléguée, aux lois en vigueur dans ces pays pourrait influencer négativement sur les perspectives, l'activité, les résultats et la situation financière du Groupe.

En liaison avec la Direction générale du Groupe, les directions opérationnelles des réseaux du Groupe analysent de manière continue l'exposition du Groupe aux risques liés à l'activité dans les pays présentant une instabilité. Par ailleurs, le Groupe a mis en place des systèmes internes qui permettent de contrôler la conformité de ses activités avec la législation locale et minimiser les risques de violation, notamment au regard des lois anticorruption et anti-fraude.

Voir note 30 des comptes consolidés (section 6.6) pour la contribution aux revenus du Groupe par zone géographique pour les années 2016, 2017 et 2018.

2.3 RISQUES ENVIRONNEMENTAUX ET HUMAINS

Identification du risque

Suivi et gestion du risque

Risques liés à la sécurité des personnes

Le contexte politique mondial et les événements tragiques survenus dans des pays où le Groupe et ses clients opèrent rendent encore plus nécessaire la prise en compte de ce risque.

Nous sommes présents dans plus de 100 pays et notre activité implique une forte mobilité de nos collaborateurs qui peuvent se retrouver face à un environnement sécuritaire ou médical difficile ou face à une crise majeure qu'elle soit de nature climatique (inondation, tsunami...) ou politique (émeute, coup d'État, attentat...).

Les collaborateurs sont l'actif principal du Groupe ; de difficiles conditions de travail, d'hygiène et de sécurité représentent un risque susceptible d'impacter les opérations.

La sécurité des collaborateurs a toujours été la priorité du Groupe. Le Groupe a mis en place une politique de voyage très stricte en classant les pays en trois catégories selon leur niveau de risque. Certains pays très risqués sont purement et simplement interdits tandis que d'autres ne sont autorisés qu'après la vérification des conditions de voyage et la mise en œuvre de mesures sécuritaires additionnelles le cas échéant. Tout voyageur se déplaçant bénéficie d'un dispositif de conseil et d'information préalable sur l'environnement de son pays de destination.

Un plan de cellule de crise a été mis en place par le Groupe pour s'assurer qu'en cas de crise majeure tous les collaborateurs, résidents ou voyageurs, pourront être identifiés (outil de *tracking*) et assistés le cas échéant. Le déploiement de Lion Alert dans le Groupe est destiné à pouvoir contacter les salariés et s'assurer de leur sécurité.

Des politiques et des actions régulières sont déployées dans chaque agence pour améliorer les conditions de travail et le bien-être des salariés, ainsi que des initiatives de prévention santé comme certaines présentées dans le chapitre 3 relatif à la RSE. Elles sont animées et suivies par les responsables locaux des ressources humaines. En outre, le Groupe veille à ce que chaque collaborateur bénéficie d'une couverture médicale.

Risques environnementaux

Compte tenu de la nature de ses activités de services intellectuels le Groupe est faiblement exposé aux risques environnementaux.

Le Groupe est particulièrement attentif à deux sources d'émissions de gaz à effet de serre : les transports (notamment aérien), et la consommation énergétique et électrique (notamment des serveurs informatiques).

Une attention a été portée ces dernières années à la gestion des déchets.

La politique environnementale du Groupe « Consommer moins et mieux » est pilotée autour d'objectifs chiffrés précis de réduction des impacts pour 2030, alignés avec la stratégie européenne dite « Cadre pour l'énergie et le climat à l'horizon 2030 ». Elle est articulée autour de 4 axes (par ordre d'impact) : les transports, l'énergie, les matières premières, les déchets.

Le bilan annuel des émissions de gaz à effet de serre est présenté dans le chapitre 4 relatif à la RSE. La déclaration de performance extra-financière fait l'objet d'une vérification par des auditeurs externes. La Direction de la RSE en liaison avec la Direction générale, la Direction des centres de services partagés (Re:Sources), la Direction de l'immobilier et la Direction des achats, examine chaque année l'évolution de la trajectoire carbone afin d'ajuster les efforts à engager, sachant que le Groupe veut contribuer à l'effort demandé pour l'application de l'Accord de Paris et donc la réduction globale des émissions en dessous des 2°.

Risques liés au changement climatique

Compte tenu des activités du Groupe, des événements naturels majeurs ou des sinistres liés au changement climatique sont susceptibles de perturber ou d'interrompre les services rendus aux clients, notamment en raison de la digitalisation croissante (fonctionnement des *data centers*).

Des contrôles sont effectués tout au long de l'année pour tester la résistance des dispositifs informatiques, et valider l'efficacité des dispositifs de secours pour assurer la continuité de service. Ces tests sont effectués par les équipes placées sous la responsabilité du Groupe Security Officer (GSO).

Le Groupe a aussi largement déployé des outils de travail collaboratifs à distance afin de faciliter la tâche des collaborateurs, notamment en cas d'intempéries majeures.

2.4 RISQUES RÉGLEMENTAIRES ET JURIDIQUES

Identification du risque

Suivi et gestion du risque

Risques de litiges, de procédures gouvernementales, judiciaires ou d'arbitrage

Le Groupe peut être assigné ou conjointement cité dans une action judiciaire intentée contre ses clients par des tiers, par des concurrents de ces clients, par une autorité administrative ou de régulation ou encore par une association de consommateurs. Ces actions pourraient notamment porter sur les griefs suivants :

- les arguments publicitaires utilisés pour promouvoir les produits ou services de ces clients seraient mensongers ou trompeurs ;
- les produits de ces clients seraient défectueux ou pourraient causer un dommage à autrui ;
- les messages publicitaires créés pour ces clients violeraient les droits de propriété intellectuelle de tiers, les contrats conclus avec les clients stipulant généralement que l'agence est tenue de garantir l'annonceur si les publicités ou messages créés font l'objet de griefs de contrefaçon ou d'infraction aux règles de la propriété intellectuelle ou industrielle.

Les dommages et intérêts éventuels à régler, ainsi que les honoraires d'avocats pouvant découler de telles actions, peuvent nuire aux perspectives, à l'activité, aux résultats et à la situation financière du Groupe. Le risque peut être soit garanti par l'annonceur, soit, dans le cas où il s'agit d'un risque assurable, pris en charge par l'assurance de la Société. De plus, l'image de l'agence peut se trouver entachée par de telles actions.

Le Groupe peut également, dans le cours normal de son activité, faire l'objet de demandes d'informations par des autorités judiciaires ou administratives dans le cadre d'enquêtes sur les pratiques commerciales de son secteur d'activité.

En liaison avec la Direction générale, la Direction juridique suit régulièrement l'évolution des risques liés aux litiges significatifs et supervise étroitement, le cas échéant, les réponses aux demandes d'informations formulées par des autorités judiciaires ou administratives. Le Groupe n'a pas connaissance de procédures judiciaires ou d'arbitrage susceptibles d'avoir ou ayant eu au cours des 12 derniers mois un effet significatif sur la situation financière ou la rentabilité de la Société et/ou du Groupe.

Voir aussi note 22 et note 1.3 des comptes consolidés (section 6.6) relatives aux « Provisions pour litiges ».

Le Comité d'audit est tenu régulièrement informé de l'évolution de ces questions.

Identification du risque

Suivi et gestion du risque

Risques de manquement au code d'éthique ou à la réglementation

Le Groupe est soumis à des lois et des réglementations complexes et en constante mutation qui affectent ses opérations dans de nombreux domaines tant au niveau national qu'international, par exemple en matière de fraude, de corruption et de protection des données personnelles. Outre la conformité aux lois et réglementations, et du fait de son implantation dans plus de 100 pays et du nombre de ses collaborateurs, le Groupe peut être confronté à des questions éthiques, par exemple en matière de harcèlement et de discrimination.

Le non-respect des normes éthiques et des règles d'un pays par les collaborateurs pourrait non seulement affecter les résultats du Groupe mais aussi son image et sa réputation. Le 7 juin 2016, l'ANA, l'association des annonceurs américains (Association of National Advertisers), a publié un rapport mettant en question l'industrie des agences de communication dans leurs relations avec les annonceurs. Ce rapport est basé sur des allégations et des situations faisant référence à des entreprises et individus non identifiés pour porter des accusations très larges et invérifiables. Les différentes pratiques évoquées donnent une image déformée de la profession en laissant entendre que celles-ci sont répandues. Ces déclarations peuvent engendrer un risque de réputation.

Le Groupe a mis en œuvre un corpus de règles de comportement et d'éthique sous l'appellation « Janus ». Il s'impose à tous les collaborateurs du Groupe et établit les règles de conduite pour mener les opérations : « *The Publicis way to behave and to operate.* » Il est mis à jour régulièrement et est distribué dans tous les réseaux. Janus inclut des règles et principes relatifs à l'éthique, à la responsabilité sociale, au respect des cadres réglementaires et légaux, à la gouvernance, à la communication, à la conduite des affaires et aux relations clients, à la gestion des ressources humaines, à la protection des marques et propriétés intellectuelles du Groupe, à la gestion financière et comptable ainsi qu'aux règles en matière de fusions et acquisitions, d'investissement, de restructuration ou de politique d'achats.

Ce référentiel comprend en particulier un code de déontologie qui s'applique à l'ensemble des collaborateurs du Groupe. Ces règles de déontologie ont pour objectif de doter le Groupe de procédures strictes quant à la façon d'exercer notre métier partout dans le monde et dans tous les domaines : gestion humaine, éthique du métier, gestion des finances, responsabilité de chacun. Il s'agit, entre autres, de favoriser la diversité et de prévenir les actions discriminatoires et les actes de harcèlement. Ces règles visent à prévenir toute activité illégale, notamment en imposant le respect par les employés du Groupe des lois et règlements dans la conduite des affaires du Groupe. Janus prévoit des règles détaillées de déontologie boursière, visant à prévenir le délit d'initiés, qui font l'objet d'un chapitre spécifique. Les règles de déontologie du Groupe ont également pour objet de prévenir le favoritisme, les malversations, les abus de confiance, la corruption, les conflits d'intérêts ou autres inconduites et imposent au Groupe et à ses employés les standards les plus élevés en matière d'intégrité, d'éthique et de conformité. Elles visent à protéger l'information et le savoir-faire du Groupe en prévoyant des principes stricts de confidentialité et de loyauté. Elles établissent des procédures de contrôle et de reporting par les cadres dirigeants du Groupe et des différents réseaux de toute violation à ces règles.

En particulier en matière de lutte contre le harcèlement et la discrimination, des actions ciblées, telles que des formations, sont régulièrement menées dans l'ensemble du Groupe.

En liaison avec la Direction générale du Groupe, l'audit et le contrôle interne s'assurent du respect de ces règles par les réseaux du Groupe. La conformité avec les lois et règlements est un souci constant qui a fait l'objet de programmes renforcés et spécifiques en matière de lutte contre la corruption et de protection des données personnelles.

À la suite du rapport formulé par l'association des annonceurs américains (ANA), les 44 audits réalisés au cours des années 2017 et 2018 par les clients du Groupe n'ont démontré aucune anomalie.

Identification du risque**Suivi et gestion du risque****Risques liés à l'influence des réglementations ou des pratiques d'autodiscipline s'appliquant aux métiers du Groupe**

Le secteur de la communication dans lequel le Groupe opère est soumis à des lois, des réglementations et des pratiques d'autodiscipline. Les gouvernements, les autorités de régulation et les associations de consommateurs envisagent régulièrement d'interdire ou de restreindre la publicité sur certains produits et services ou encore de réguler certaines activités exercées par le Groupe (comme par exemple, la loi Sapin en France qui interdit aux agences d'acheter des espaces publicitaires pour les revendre à leurs clients, et les réglementations qui tendent à restreindre la publicité sur l'alcool, les produits pharmaceutiques, certains produits alimentaires ou le tabac dans la plupart des pays). La mise en place de telles restrictions peut nuire aux activités et aux résultats du Groupe et expose le Groupe à un risque de poursuites judiciaires notamment de la part d'associations de consommateurs ou d'autorités administratives ou de régulation.

Au regard de l'évolution rapide des technologies, ce sont autant d'opportunités nouvelles permettant de créer de nouveaux formats publicitaires. Le risque repose sur le non respect des bonnes pratiques du secteur, par exemple en ce qui concerne la publicité en direction des publics vulnérables comme les enfants, ce qui pourrait amener à des poursuites judiciaires.

Le Groupe a mis en place sur ses principaux marchés une procédure de contrôle des campagnes de publicité afin d'assurer que les messages diffusés sont conformes aux réglementations. Ce contrôle est assuré par le service juridique central ou local, selon les cas, dont le rôle est d'assister les équipes de création de publicité lors de l'élaboration de ces campagnes.

Le Groupe est attaché à la notion de marketing responsable. Dès 2009, il banissait le *greenwashing* (utilisation inappropriée d'arguments environnementaux) ; il a depuis étendu son approche à d'autres aspects, comme la volonté de bannir les stereotypes de genre d'une autre époque afin d'œuvrer activement pour un monde plus inclusif. Ce travail se fait aussi en associant les équipes aux travaux interprofessionnels.

2.5 RISQUES FINANCIERS

Identification du risque

Suivi et gestion du risque

Risques de liquidité

Le Groupe est exposé à un risque de liquidité dans le cas où ses encaissements ne couvriraient plus ses décaissements alors même que sa capacité à lever de nouvelles ressources financières serait épuisée ou insuffisante.

Pour faire face au risque de liquidité, Publicis dispose d'une part de disponibilités conséquentes (trésorerie et équivalents de trésorerie) pour un total au 31 décembre 2018 de 3 206 millions d'euros et d'autre part de lignes de crédit confirmées non utilisées qui s'élèvent à 2 681 millions d'euros au 31 décembre 2018. La composante principale de ces lignes est un crédit syndiqué multidevises de 2 000 millions d'euros, à échéance 2020.

Ces sommes disponibles ou mobilisables quasiment immédiatement permettent largement de faire face au paiement de la partie à moins d'un an de la dette financière du Groupe.

Les moyens mis en place pour la gestion de la trésorerie du Groupe sont décrits à la section 5.4.3 du présent document. Les emprunts obligataires ainsi que les autres emprunts et dettes financières ne comportent pas de covenants financiers.

Voir aussi la note 24 des comptes consolidés (section 6.6).

Le 20 janvier 2019, postérieurement à la clôture, Publicis Groupe SA a remboursé 149 millions d'euros correspondant à une échéance contractuelle sur le prêt bancaire initialement de 1 600 millions de dollars souscrit en 2015 pour l'acquisition de Sapient et MMS Ireland Ltd a remboursé 188 millions de dollars de ce même prêt. Ce prêt avait été partiellement remboursé par anticipation, le 8 novembre 2016, à hauteur de 545 millions de dollars (équivalant à 500 millions d'euros), grâce à l'émission d'une obligation de 500 millions d'euros à échéance 2023.

Risques liés à la notation officielle du Groupe

Une dégradation éventuelle des notations financières par l'une ou l'autre des agences de notation pourrait restreindre la capacité du Groupe de lever des fonds et se traduire par une augmentation du taux d'intérêt auquel le Groupe pourrait emprunter à l'avenir.

Depuis 2005, Publicis Groupe SA fait l'objet d'une notation. Celle-ci n'a pas varié depuis l'origine et s'est établie à BBB+ pour Standard & Poor's et à Baa2 pour Moody's Investors Service. Le Groupe communique régulièrement avec les agences de notation pour les tenir informées de l'évolution de ses performances afin d'éviter toute surprise et d'anticiper sur d'éventuels changements de notation.

Voir aussi section 5.4.3 du présent document.

Risques de marché

Le Groupe est exposé aux risques :

- de taux d'intérêts et de taux de change ;
- de contrepartie client ;
- de contrepartie bancaire.

(Voir également la note 29 des comptes consolidés figurant au chapitre 6 du présent document)

La Trésorerie Groupe couvre systématiquement les risques de taux d'intérêt et les risques de change qui lui sont notifiés par les Directeurs financiers des entités dès lors qu'ils excèdent un certain seuil.

Le risque de contrepartie client, qui existe dans le cas où le Groupe agit en tant que « principal » pour le compte de ses clients, est géré le plus souvent par des polices d'assurance.

Le risque de contrepartie bancaire est géré par la politique de « core banks » du Groupe qui limite les contreparties bancaires autorisées à une liste de banques approuvée par la Trésorerie Groupe.

2.6 ASSURANCES ET COUVERTURE DE RISQUES

L'objectif de la politique d'assurance, centralisée auprès de la Direction des assurances, est de protéger au mieux les personnes et les actifs du Groupe, en veillant à la mise en œuvre d'une politique coordonnée à la fois au niveau du Groupe et au niveau local.

Par le déploiement d'une politique de couverture à deux niveaux, locale et centralisée, le Groupe cherche à assurer une complémentarité des garanties et ainsi une meilleure maîtrise des risques sur l'ensemble des pays où Publicis est présent.

Au niveau local, principalement par le biais des centres de services partagés Re:Sources, les entités souscrivent les polices d'assurance responsabilité civile générale, dommages aux biens et pertes d'exploitation, automobile, responsabilité civile employeur ainsi que les programmes santé et prévoyance des salariés locaux. Ces assurances sont souscrites dans le respect des réglementations locales.

La seule exception concerne la zone Europe : le Groupe, profitant du cadre autorisé par la libre prestation de services a mis en place un programme Dommages aux biens et Pertes d'exploitation, ainsi qu'une police Responsabilité civile Générale dont peuvent bénéficier l'ensemble des filiales des pays de cette zone.

Au niveau du Groupe, des programmes ont été mis en place avec des assureurs de 1^{er} rang visant à couvrir automatiquement l'ensemble des filiales contre les conséquences financières des risques tels que, principalement :

- ▶ la responsabilité civile professionnelle et le risque Cyber ;

- ▶ la responsabilité civile des dirigeants et mandataires sociaux ;
- ▶ la responsabilité civile liée à la violation des rapports sociaux ;
- ▶ la responsabilité civile générale en différence de limites et conditions des programmes locaux ;
- ▶ les dommages aux biens et pertes d'exploitation en différence de limites et conditions des programmes locaux ;
- ▶ l'assistance et le rapatriement pour le personnel en mission.

En outre, le Groupe négocie et met en place des programmes spécifiques auxquels les filiales peuvent adhérer en fonction des besoins de chaque entité, tels que l'assurance-crédit, les programmes santé et prévoyance des expatriés ou des assurances spécifiques pour les tournages en matière de production audiovisuelle.

Les programmes d'assurances sont régulièrement revus pour s'adapter au mieux aux évolutions de nos activités et notamment à la digitalisation de nos prestations par la souscription de garantie Cyber, risque auquel le Groupe porte une attention particulière.

Les montants de garanties sont estimés être en adéquation avec les niveaux de risques identifiés et les pratiques du marché.

Compte tenu de la forte activité de Fusions & Acquisitions du Groupe, la Direction des assurances veille également à la bonne intégration des entités acquises au sein des programmes Groupe dès leur rachat.

2.7 PROCÉDURES DE CONTRÔLE INTERNE ET DE GESTION DES RISQUES

2.7.1 Objectifs et organisation

Le dispositif de contrôle interne et de gestion des risques est pleinement intégré à la gestion opérationnelle et financière du Groupe. Il a vocation à couvrir l'intégralité des activités et structures du Groupe. La politique de contrôle interne et de gestion des risques du Groupe, validée par le Directoire et relayée à tous les échelons du Groupe, vise à fournir une assurance raisonnable sur la réalisation des objectifs du Groupe quant à :

- ▶ la fiabilité des informations financières ;
- ▶ la conformité aux lois et réglementations en vigueur ;
- ▶ la gestion et maîtrise des risques stratégiques, opérationnels et financiers ;
- ▶ la réalisation et l'optimisation des opérations, en ligne avec les orientations fixées par le Directoire.

Les objectifs de ce dispositif, tels que validés par le Directoire et présentés au Comité d'audit sont de permettre :

- ▶ une veille continue visant à identifier les risques et opportunités ayant une éventuelle incidence sur l'atteinte des objectifs stratégiques du Groupe ;
- ▶ une communication appropriée autour des risques permettant de contribuer au processus de prise de décision ;
- ▶ un suivi régulier de l'efficacité du dispositif du contrôle interne et de gestion des risques du Groupe.

Le Groupe s'est doté d'une fonction de Secrétariat Général lui permettant un suivi formel et centralisé du dispositif du contrôle interne : cette fonction regroupe la Direction juridique (dirigée par le *General Counsel*), la Direction de l'audit interne, du contrôle interne et de la gestion des risques (dirigée par le *VP Internal Audit & Risk Management*), les Directions des achats, les Ressources humaines (rémunérations et avantages sociaux, système d'information de gestion des ressources humaines, affaires sociales et mobilité) et la RSE. La Secrétaire Générale est membre du Directoire du Groupe. Le *VP Internal Audit & Risk Management* et la Secrétaire Générale participent à toutes les réunions du Comité d'audit et disposent d'un accès aisé à son Président et à chacun de ses membres. De même, le Comité d'audit a un accès direct au contrôle interne. Les leviers permettant d'avoir une vision plus large des risques se trouvent ainsi réunis, ce qui concourt à l'objectif d'une meilleure maîtrise des risques dans l'ensemble de l'organisation. La Secrétaire Générale participe à toutes les réunions du Comité des risques et stratégies.

Le dispositif de contrôle interne et de gestion des risques du Groupe s'appuie dans son organisation sur le référentiel COSO 2013 (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) ainsi que sur le cadre de référence défini par l'AMF.

2.7.2 Dispositif de contrôle interne

Publicis Groupe a défini un référentiel fondé sur les valeurs du Groupe qui y sont exposées, et contenant des principes et règles pratiques de conduite et d'éthique, de responsabilité sociale ainsi que toutes les autres pratiques permettant de mener les opérations des entités du Groupe dans le respect des règles, lois et législations. Ce référentiel, applicable à tous les niveaux hiérarchiques du Groupe, établit des règles de conduite à cet effet : « *The Publicis way to behave and the way to operate.* » Ce référentiel est dénommé « Janus » ; il est distribué dans tous les réseaux et est accessible en ligne à l'ensemble des collaborateurs du Groupe. Une nouvelle version de « Janus » a été publiée en avril 2015.

Les procédures relatives à l'établissement de l'information comptable et financière, à la maintenance de la sécurité des systèmes d'information ainsi que celles relatives à la mise en œuvre des processus opérationnels majeurs y sont mentionnées d'une manière détaillée, favorisant la cohérence des traitements à tous les niveaux du Groupe et des réseaux.

Ce référentiel constitue la base du dispositif de contrôle interne du Groupe.

Celui-ci est également renforcé par un réseau de centres de services partagés (Re:Sources) qui a été mis en place par le Groupe de manière systématique depuis 1996 afin de répondre aux enjeux d'une activité qui repose sur un grand nombre d'agences. Ce réseau est piloté par une *General Manager*, rapportant au Président du Directoire, les fonctions juridiques et les fonctions financières des centres de services partagés étant respectivement sous la responsabilité fonctionnelle de la Direction juridique et la Direction financière du Groupe et *Employment Matters et Benefits* sous celle de la Direction des ressources humaines du Groupe. Le réseau des centres de services partagés couvre désormais près de 98 % des revenus du Groupe.

Le déploiement du dispositif de contrôle interne se fait grâce à l'implication du Directoire, de la Direction financière, de la Direction des opérations (centres de services partagés, informatique, immobilier, assurances et fusions et acquisitions), de la Direction de l'audit interne, du contrôle interne et de gestion des risques ainsi que des directions opérationnelles des réseaux. Pour les acquisitions du Groupe, le déploiement du dispositif de contrôle interne s'effectue généralement dans les 12 mois suivant la date d'acquisition. Les acquisitions sont également sujettes à une attention particulière lors de l'élaboration du plan d'audit annuel.

2.7.3 Suivi de l'efficacité du système de contrôle interne

La Direction générale est responsable du dispositif de contrôle interne du Groupe. La Secrétaire Générale et le *Vice-Président (VP) Internal Audit & Risk Management* rendent compte, de manière régulière, au Comité d'audit et au Directoire de la qualité du dispositif de contrôle interne du Groupe. Ce dispositif repose sur les moyens suivants :

2.7.3.1 Les missions de l'audit interne

La Direction de l'audit interne aide le Groupe à atteindre ses objectifs en évaluant, par une approche systématique et méthodique, la bonne mise en œuvre et l'efficacité d'un ensemble de procédures et de processus de contrôle interne, de gestion des risques et de gouvernement d'entreprise.

Les missions, pouvoirs et responsabilités des auditeurs ainsi que les droits et devoirs des audités sont décrits dans la « Charte de l'Audit Interne » qui est incluse dans Janus. Elle rappelle l'indépendance de la fonction d'audit interne et précise les missions et les engagements de l'audit interne, les devoirs et les prérogatives des auditeurs et des audités.

Les équipes d'audit sont composées d'une quinzaine d'auditeurs confirmés et effectuent des missions d'évaluation du contrôle interne couvrant les différents processus financiers et opérationnels au niveau des entités du Groupe, suivant un plan d'audit annuel. Ce plan d'audit est élaboré à partir de l'analyse des risques (y compris le risque de corruption), des événements passés, de requêtes spécifiques de la Direction générale et après concertation avec les réseaux ; il est validé chaque année par le Président du Directoire et par le Comité d'audit.

L'audit interne réalise environ 90 missions d'audit par an, principalement des audits d'entités, mais également des missions d'audit spéciales couvrant des sujets spécifiques et transversaux à divers niveaux dans le Groupe ainsi que des audits des cas de fraude supposés.

Pour la conduite des missions, les équipes d'audit interne utilisent un outil informatique dédié (« *TeamMate* »). Les programmes de travail utilisés s'appuient bien évidemment sur les systèmes ERP utilisés par le Groupe avec l'utilisation d'extractions et rapports d'exception dédiés.

Les missions d'audit interne font l'objet d'un rapport communiqué au Président du Directoire du Groupe et d'un suivi des recommandations et plans d'action. Une synthèse de toutes les missions réalisées, y compris les missions spéciales, est présentée lors de chaque réunion du Comité d'audit.

Le suivi des plans d'action résultant des recommandations d'audit est effectué centralement à l'aide d'une application informatique dédiée (« *TeamCentral* »). En outre, des missions spécifiques de suivi sur le terrain sont lancées pour les rapports les plus critiques ou lorsque les indicateurs de mise en œuvre

des plans d'actions ne sont pas conformes aux engagements pris par les entités auditées. Le bilan de la mise en œuvre des recommandations issues des audits est présenté régulièrement aux Directeurs financiers des réseaux du Groupe ainsi qu'au Comité d'audit.

L'audit interne dispose d'un appui externe en tant que de besoin et en particulier lorsque des compétences ou des techniques particulières sont nécessaires pour conduire les investigations.

L'Audit interne de Publicis Groupe travaille conformément aux normes internationales de la profession édictées par l'IIA (*The Institute of Internal Auditors*) et a obtenu en mars 2017 la certification de sa démarche d'assurance et de certification qualité par l'IFACI (Institut Français de l'Audit et du Contrôle Internes). Cette certification atteste de la capacité de la Direction de l'audit interne du groupe Publicis à jouer pleinement son rôle. Cette certification a été confirmée en janvier 2018 puis en janvier 2019 lors d'audits de suivi annuel.

2.7.3.2 Financial monitoring controls program

Publicis Groupe a également mis en place un programme intitulé *Financial Monitoring Controls* (FMC) qui consiste en une sélection de contrôles clés, établis par processus (y compris sur la RSE) et mis en œuvre dans toutes les entités du Groupe.

Le suivi du déploiement et de la mise en œuvre des contrôles clés se fait à deux niveaux via un outil informatique spécifique (« RVR ») :

- ▶ une autoévaluation mensuelle, soumise par toutes les entités du Groupe, contribue à leur responsabilisation sur l'efficacité de leurs contrôles ;
- ▶ des équipes dédiées, intitulées équipes FMC, sont déployées au niveau des différents réseaux et évaluent l'efficacité des contrôles au sein des entités. Ces équipes sont rattachées à la Direction financière de chaque solution ainsi qu'à la Direction de l'audit interne, du contrôle interne et de gestion des risques du Groupe qui assure leur pilotage, anime leurs travaux et en effectue la synthèse. Ces équipes suivent un plan de contrôle couvrant annuellement plus de 75 % du revenu consolidé du Groupe ;

Par ailleurs une revue des contrôles clés des processus Corporate liés au reporting financier (Consolidation, Tax, M&A...) est effectuée annuellement par l'audit interne.

2.7.3.3 Le suivi de la Direction juridique

La Direction juridique du Groupe effectue un suivi régulier des risques liés aux litiges dans le Groupe. Une synthèse des litiges significatifs, ainsi qu'une évaluation de leurs impacts potentiels, est présentée à la Direction générale du Groupe tous les trimestres. Les principaux litiges et, le cas échéant, les investigations en cours, sont également évoqués à chaque séance du Comité d'audit.

2.7.4 Dispositif de gestion des risques

En liaison avec la Direction générale, les directions opérationnelles des réseaux sont particulièrement impliquées dans le suivi des risques liés aux grands contrats ou à l'activité dans les pays émergents. Elles analysent de manière continue l'exposition du Groupe à la perte de contrats significatifs, aux risques de conflit d'intérêt ou à l'évolution des clauses contractuelles.

Les risques relatifs à l'information comptable, à la politique de croissance externe, à la gestion de la position de liquidité, du change, de la dette du Groupe ou de la fiscalité, sont suivis par la Direction financière, en lien avec la Direction générale.

Les risques associés à l'information comptable et financière font également l'objet d'un contrôle détaillé, piloté par la Direction du contrôle interne et gestion des risques, sur la base de laquelle le dispositif FMC (*Financial Monitoring Controls*) est défini.

La formalisation du suivi du dispositif de gestion des risques a commencé en 2008 avec la mise en place d'une cartographie des risques. L'ensemble des risques pouvant avoir un impact sur les finances, les opérations ou l'image du Groupe y est répertorié. Ces impacts font l'objet d'une évaluation et une probabilité d'occurrence est estimée pour chaque risque recensé ; un niveau de risque inhérent est déterminé ainsi qu'un niveau de risque résiduel après prise en compte du dispositif de maîtrise.

Ainsi, en application de l'article L. 225-37 du Code de commerce, il est précisé que, eu égard aux activités du Groupe, les risques financiers liés aux effets du changement climatique ont un impact négligeable. Cependant, le Groupe est attentif à mesurer ses risques environnementaux et à trouver des solutions pour les réduire (chapitre 3 RSE du document de référence).

La cartographie des risques est mise à jour régulièrement de façon à permettre un renforcement dynamique du dispositif de maîtrise des risques.

En 2018, la cartographie des risques Groupe a fait l'objet de deux actualisations qui ont été présentées au Comité des risques et stratégies de février et septembre 2018. Le département « Risques » a par ailleurs réalisé une étude détaillée des risques liés à la mise en œuvre du projet de Système d'Information RH et a contribué fortement aux travaux mis en œuvre au sein du Groupe pour la conformité à la loi Sapin 2 en réalisant notamment une mise à jour de la cartographie des risques liés à la corruption.

Ces cartographies ont également servi de base, parmi d'autres éléments, à la définition du plan d'audit pour 2019.

GOVERNANCE ET RÉMUNÉRATIONS

3

3.1	GOVERNANCE DE PUBLICIS GROUPE	56	3.3	OPÉRATIONS AVEC LES APPARENTÉS	116
3.1.1	Conseil de surveillance et Directoire	56	3.3.1	Termes et conditions des transactions à caractère financier réalisées avec des apparentés	116
3.1.2	Les comités de direction	77	3.3.2	Opérations réalisées avec des apparentés	116
3.1.3	Fonctionnement du Conseil de surveillance et de ses Comités spécialisés	77	3.4	RAPPORT SPÉCIAL DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS RÉGLEMENTÉS	118
3.1.4	Application du code Afep-Medef : mise en œuvre de la règle « appliquer ou expliquer »	82		Conventions et engagements soumis à l'approbation de l'Assemblée générale	118
3.1.5	Code de déontologie	83		Conventions et engagements déjà approuvés par l'Assemblée générale	120
3.2	RÉMUNÉRATION DES MANDATAIRES SOCIAUX	84			
3.2.1	Rémunération des membres du Conseil de surveillance	84			
3.2.2	Rémunération du Directoire	86			
3.2.3	Tableaux de synthèse des rémunérations	101			
3.2.4	Conventions et engagements réglementés	112			
3.2.5	Participation dans le capital social	113			
3.2.6	Opérations réalisées sur les titres Publicis Groupe par les dirigeants et les personnes qui leur sont liées	115			

Le rapport sur le gouvernement d'entreprise, de la compétence du Conseil de surveillance, regroupe les informations relatives à la composition et au fonctionnement des organes de gestion et de direction, aux rémunérations des mandataires sociaux et aux éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique.

Les informations figurant dans les développements qui suivent sont celles mentionnées aux articles L. 225-37-3 et L. 225-37-4 du Code de commerce. Les autres informations du rapport

mentionnées notamment à l'article L. 225-37-5 du Code de commerce sont répertoriées à la section 10.7 du document de référence « Table de réconciliation du rapport sur le gouvernement d'entreprise ».

Publicis Groupe SA se réfère au code Afep-Medef tel que mis à jour en juin 2018 à l'exception des recommandations qui sont exposées à la section 3.1.4 du document de référence. Ce code de gouvernement d'entreprise peut être consulté sur le site Internet de l'Afep à l'adresse suivante www.afep.com.

3.1 GOUVERNANCE DE PUBLICIS GROUPE

La qualité de sa gouvernance ainsi que le respect des principes et des règles régissant ses activités sont au cœur des préoccupations de Publicis Groupe et du Conseil de surveillance.

Pour sa gouvernance, Publicis s'est toujours montré innovant : depuis 1987, le Groupe a retenu une organisation duale à Directoire et Conseil de surveillance, considérant que l'équilibre des pouvoirs y était mieux assuré au bénéfice de toutes les parties prenantes. En avance sur toute exigence légale, la représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein du Conseil de surveillance est atteinte depuis 2012, faisant de Publicis Groupe SA l'un des premiers groupes à appliquer la parité hommes/femmes au sein de son Conseil. La qualité des travaux du Conseil est garantie par la forte implication de ses membres et facilitée par le rôle de quatre comités : un Comité de rémunération, un Comité de nomination, un Comité des risques et stratégies et un Comité d'audit.

M. Arthur Sadoun a succédé à M. Maurice Lévy en qualité de Président du Directoire depuis le 1^{er} juin 2017 et M. Steve King a rejoint le Directoire à cette même date. M. Maurice Lévy a succédé à Mme Élisabeth Badinter en qualité de Président du Conseil de surveillance de Publicis Groupe SA depuis le 1^{er} juin 2017. Mme Élisabeth Badinter a été nommée Vice-Présidente du Conseil de surveillance à compter du 1^{er} juin 2017. Le Directoire,

présidé par M. Arthur Sadoun, a été renouvelé le 12 septembre 2018.

3.1.1 Conseil de surveillance et Directoire

La Société est une société anonyme à Directoire et Conseil de surveillance. Les membres du Directoire et du Conseil de surveillance sont désignés collectivement dans le présent document par le terme « mandataires sociaux ».

3.1.1.1 Composition du Conseil de surveillance au 31 décembre 2018

Le Conseil de surveillance est composé, au 31 décembre 2018, de douze membres dont un membre représentant les salariés désigné par le Comité de Groupe en application des dispositions de l'article L. 225-79-2 du Code de commerce et cinq membres qui sont de nationalité étrangère. Il est composé à 55 % de femmes et à 45 % d'hommes, et compte 45 % de membres indépendants, le membre du Conseil représentant les salariés n'étant pas pris en compte pour l'établissement de ces pourcentages conformément à la loi et au code Afep-Medef.

Parité au sein du Conseil ⁽¹⁾	Âge moyen	Diversité ⁽²⁾	Membres indépendants ⁽¹⁾⁽³⁾	Durée moyenne des mandats	Représentation des salariés
55 % Femmes/45 % Hommes	62 ans	45 %	45 %	10 ans	1 membre

(1) Conformément à la loi et au code Afep-Medef, les membres du Conseil représentant les salariés ne sont pas pris en compte pour le calcul du nombre minimum/maximum de membres du Conseil, ni des quotas relatifs à la représentation hommes/femmes, ni pour le décompte des membres indépendants.

(2) Membres du Conseil de nationalité étrangère (hors membre représentant les salariés).

(3) Membres du Conseil de surveillance qualifiés de membres indépendants au regard des critères d'indépendance énoncés dans le code Afep-Medef.

Le tableau ci-après donne une présentation synthétique de la composition du Conseil de surveillance au 31 décembre 2018 :

	Âge	Nationalité	Membre indépendant ⁽¹⁾	Première nomination	Année(s) de présence au Conseil	Échéance de mandat	Membre du Comité de nomination	Membre du Comité de rémunération	Membre du Comité d'audit	Membre du Comité des risques et stratégies	Nombre de mandats exercés dans des sociétés cotées
Maurice Lévy Président du Conseil	77	Française	Non	01/06/2017	2	AG 2021	•	•		•	1
Élisabeth Badinter Vice-Présidente du Conseil	74	Française	Non	27/11/1987	32	AG 2022	◆			•	1
Simon Badinter	50	Française	Non	17/06/1999	20	AG 2021					1
Jean Charest	60	Canadienne	Oui	29/05/2013	6	AG 2021	•		◆		2
Sophie Dulac	61	Française	Non	25/06/1998	21	AG 2020					1
Thomas H. Glocer	59	Américaine	Oui	25/05/2016	3	AG 2020		•		•	3
Marie-Josée Kravis	69	Américaine	Oui	01/06/2010	9	AG 2020	•			◆	2
André Kudelski	58	Suisse	Oui	25/05/2016	3	AG 2020	•	◆	•		2
Marie-Claude Mayer	71	Française	Non	01/06/2010	9	AG 2019				•	1
Véronique Morali	60	Française	Non	01/06/2010	9	AG 2019		•	•		2
Cherie Nursalim	51	Indonésienne	Oui	30/05/2018	1	AG 2022		•			1
Pierre Pénicaud Membre représentant les salariés	55	Française	n/a	20/06/2017	2	19/06/2021				•	1

(1) Membres du Conseil de surveillance qualifiés de membres indépendants au regard des critères d'indépendance énoncés dans le code Afep-Medef.

◆ : Présidence de Comité.

n/a : non applicable.

Assiduité des membres du Conseil de surveillance aux séances du Conseil et aux réunions des Comités en 2018 :

	Conseil de surveillance		Comité de rémunération		Comité de nomination		Comité des risques et stratégies		Comité d'audit	
	Nombre de présences/ nombre de séances	Taux d'assiduité	Nombre de présences/ nombre de séances	Taux d'assiduité	Nombre de présences/ nombre de séances	Taux d'assiduité	Nombre de présences/ nombre de séances	Taux d'assiduité	Nombre de présences/ nombre de séances	Taux d'assiduité
Maurice Lévy Président du Conseil	6/6	100 %	6/6	100 %	3/3	100 %	2/2	100 %		
Élisabeth Badinter Vice-Présidente du Conseil	6/6	100 %			3/3	100 %	2/2	100 %		
Simon Badinter	5/6	83 %								
Claudine Bienaimé ⁽¹⁾	2/2	100 %	4/4	100 %					2/2	100 %
Jean Charest	6/6	100 %			3/3	100 %			5/5	100 %
Michel Cicurel ⁽¹⁾	2/2	100 %	4/4	100 %	1/1	100 %				
Sophie Dulac	6/6	100 %								
Thomas H. Glocer	6/6	100 %	5/6	83 %			2/2	100 %		
Marie-Josée Kravis	6/6	100 %			3/3	100 %	2/2	100 %		
André Kudelski ^{(3) (4)}	6/6	100 %	2/2	100 %	2/2	100 %			5/5	100 %
Marie-Claude Mayer	6/6	100 %					2/2	100 %		
Véronique Morali	4/6	67 %	5/6	83 %					4/5	80 %
Cherie Nursalim ^{(2) (3)}	4/4	100 %	0/2	0 %						
Pierre Pénicaud Membre représentant les salariés	5/6	83 %					2/2	100 %		
Taux d'assiduité global		95 %		87 %		100 %		100 %		94 %

(1) Membre sortant au cours de l'exercice.

(2) Membre entrant au cours de l'exercice (voir ci-après les fiches des membres du Conseil pour toute information complémentaire).

(3) Nomination au Comité de rémunération au cours de l'exercice.

(4) Nomination au Comité de nomination au cours de l'exercice.

Membres indépendants.

Représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein du Conseil

Au 31 décembre 2018, le Conseil est composé à 55 % de femmes et à 45 % d'hommes. Conformément aux dispositions de l'article L. 225-79-2 du Code de commerce, le membre du Conseil représentant les salariés n'est pas pris en compte pour établir cette proportion.

La représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein du Conseil de surveillance est atteinte depuis 2012, faisant de Publicis Groupe SA l'un des premiers groupes à appliquer la parité hommes/femmes au sein de son Conseil.

Le Conseil de surveillance de Publicis Groupe a été présidé par Mme Élisabeth Badinter pendant plus de 21 ans, du 19 avril 1996 au 31 mai 2017. Le Conseil a également nommé à la présidence de deux de ses comités des femmes, Mme Élisabeth Badinter au Comité de nomination depuis le 14 septembre 2000 et Mme Marie-Josée Kravis au Comité des risques et stratégies depuis le 8 mars 2011.

Nombre de membres et représentation des femmes et des hommes au Conseil de surveillance (hors membre représentant les salariés) depuis 2012 :

31/12	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Nombre de membres	14	14	13	11	12	12	11
Représentant les salariés	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	1	1
Femmes	50 %	50 %	55 %	55 %	50 %	50 %	55 %
Hommes	50 %	50 %	45 %	45 %	50 %	50 %	45 %

n/a : non applicable.

Diversité et complémentarité des compétences des membres

Le Conseil de surveillance veille à la diversité de ses membres et à la complémentarité de leurs compétences.

Depuis quelques années, une ouverture vers des profils plus internationaux a été recherchée. Ainsi, au 31 décembre 2018, cinq membres du Conseil de surveillance sur onze (soit 45 %) sont de nationalités étrangères (hors membre du Conseil représentant les salariés). En outre, plusieurs autres membres du Conseil ont une exposition internationale marquée en raison de leur activité dans des groupes ayant une forte implantation à l'étranger ou parce qu'ils exercent une activité professionnelle à l'étranger (voir ci-dessous la présentation des membres du Conseil).

Ses membres disposent par ailleurs d'expertises variées dans des domaines clés pour Publicis Groupe tels que la communication, les nouvelles technologies, le management, la finance, les fusions-acquisitions, la responsabilité sociétale des entreprises, les marchés émergents.

Il est également important pour le Conseil de surveillance qu'un équilibre existe entre des membres y siégeant depuis de nombreuses années et d'autres nommés plus récemment, afin de bénéficier à la fois d'une connaissance approfondie de l'histoire du Groupe et d'un regard nouveau.

La qualité de la composition du Conseil de surveillance contribue à la bonne gouvernance de Publicis Groupe.

Indépendance

Au 31 décembre 2018, les membres du Conseil de surveillance indépendants (hors membre du Conseil représentant les salariés conformément au paragraphe 8.3 du code Afep-Medef) sont au nombre de cinq sur onze, soit une proportion de 45 %. Les critères d'indépendance des membres du Conseil sont détaillés à la section 3.1.1.5.

En raison du désistement d'un candidat choisi par le Comité de nomination, le Conseil de surveillance n'a pu proposer à l'Assemblée générale des actionnaires du 30 mai 2018 qu'un candidat indépendant, Mme Cherie Nursalim. Depuis cette Assemblée, le Conseil ne compte que 45 % de membres indépendants contre au moins 50 % les années précédentes. Le Conseil s'est engagé à accroître le nombre de ses membres indépendants à l'issue de l'Assemblée 2019.

Représentation des salariés

M. Pierre Pénicaut, désigné comme membre du Conseil représentant les salariés par le Comité de Groupe conformément aux statuts de la Société et en application de la loi, siège au Conseil de surveillance au même titre que les autres membres, avec voix délibérative. Sous réserve des dispositions légales qui lui sont propres, le membre du Conseil représentant les salariés, est soumis à l'ensemble des dispositions légales et statutaires, et dispose des mêmes droits et est soumis aux mêmes devoirs fixés notamment par le règlement intérieur du Conseil, que ceux applicables aux autres membres du Conseil.

Les statuts de la Société et le règlement intérieur du Conseil prévoient que tout membre du Conseil doit détenir en son nom propre et pendant la durée de son mandat, un minimum de cinq cents actions, à l'exception du membre du Conseil de surveillance représentant les salariés conformément à la loi.

Présentation des membres du Conseil de surveillance

Les fiches ci-après présentent les membres du Conseil de surveillance au 31 décembre 2018, les expériences et compétences respectives, et les principaux mandats et principales fonctions qu'ils exercent ou ont exercés au cours des cinq dernières années, à la connaissance de la Société.



**Né le 18 février 1942,
de nationalité française**

1^{re} nomination : 1^{er} juin 2017

Échéance du mandat : Assemblée
générale ordinaire annuelle 2021

Nombre d'actions détenues :
4 669 246

Publicis Groupe SA
133, avenue des Champs-Élysées
75008 Paris
France

Maurice Lévy

- **Président du Conseil de surveillance**
- **Membre du Comité de rémunération**
- **Membre du Comité des risques et stratégies**
- **Membre du Comité de nomination**

Biographie

Maurice Lévy rejoint Publicis Groupe en 1971 en tant que Directeur informatique. En 1975, il est nommé Directeur général adjoint de Publicis Conseil, vaisseau amiral du Groupe, franchissant toutes les étapes jusqu'à sa nomination en qualité de Président du Directoire en 1987. Rôle qu'il tient pendant 30 ans, jusqu'à l'Assemblée générale de mai 2017 suite à laquelle il prend les fonctions de Président du Conseil de surveillance de Publicis Groupe SA. Il est l'artisan de la mondialisation du Groupe qu'il conduit à marche forcée dès 1996. En 2001, l'internationalisation de Publicis Groupe s'accélère avec l'acquisition de Saatchi & Saatchi puis de Bcom3 (Leo Burnett, Starcom, MediaVest...) en 2002. Le passage en force dans le monde du digital commence avec l'acquisition de Digitas (2006), suivie de celle de Razorfish (2009) et de Rosetta (2011). L'acquisition de Sapient début 2015 ouvre à Publicis, au-delà de son cœur de métier, de nouvelles voies vers le marketing, le commerce omni canal et le consulting.

Maurice Lévy a cofondé l'Institut français du Cerveau et de la Moelle Épineuse (ICM) en 2005 et préside aujourd'hui le Conseil d'administration de nombreuses organisations, dont le Peres Center For Peace and Innovation, ainsi que depuis octobre 2015 l'Institut Pasteur-Weizmann. Il s'est également vu décerner de nombreuses récompenses pour ses travaux et son combat pour la tolérance. Il est Commandeur de la Légion d'Honneur et Grand Officier de l'Ordre National du Mérite.

Autres mandats et fonctions exercés au sein du Groupe

- Administrateur : MMS USA Holdings, Inc. (États-Unis), MMS USA Investments, Inc. (États-Unis), Jana Mobile, Inc. (États-Unis)

Mandats exercés en dehors du Groupe

- Président du Conseil de surveillance : Iris Capital Management SAS (France)
- Administrateur de catégorie A : Mora & F SA (Luxembourg)
- Fondateur et gérant de catégorie A : Ycor Management SARL (Luxembourg)

Fonctions exercées en dehors du Groupe

- Membre du Comité consultatif (*Global Advisory Board*) : Amundi SA, société cotée (France)
- Membre Fondateur et administrateur : Institut du Cerveau et de la Moelle épinière (ICM) (France)
- Co-Président : Comité des Amis de l'ICM (France)

- Président : Comité français de l'Institut Weizmann des Sciences (France)
- Président du Conseil d'administration : Conseil Pasteur Weizmann (association) (France)
- Membre du Board : The Weizmann Institute (Israël)
- Président : Les Amis Français du Peres Center for Peace and Innovation (fonds de dotation) (France)
- Chairman of International Board of Governors : The Peres Center for Peace and Innovation (Israël)
- Trustee de la Fondation « Appeal of Conscience » (États-Unis)

Mandats hors Groupe au cours des cinq dernières années

Mandats énumérés ci-dessus

Fonctions hors Groupe au cours des cinq dernières années

Fonctions énumérées ci-dessus



**Née le 5 mars 1944,
de nationalité française**

1^{re} nomination : 27 novembre 1987
Échéance du mandat : Assemblée
générale ordinaire annuelle 2022
Nombre d'actions détenues :
16 700 967

Publicis Groupe SA
133, avenue des Champs-Élysées
75008 Paris
France

Élisabeth Badinter

- Vice-Présidente du Conseil de surveillance
- Présidente du Comité de nomination
- Membre du Comité des risques et stratégies

Biographie

Fille de Marcel Bleustein-Blanchet, fondateur de Publicis Groupe, Élisabeth Badinter est agrégée de philosophie, spécialiste du XVIII^e siècle et a également enseigné à l'École Polytechnique. Observatrice de l'évolution des mentalités et des mœurs, elle est l'auteur de nombreux essais. Elle est membre du comité de parrainage de la Coordination pour l'éducation à la non-violence et à la paix. Élisabeth Badinter a rejoint le Conseil de surveillance en 1987 et l'a présidé de 1996 à 2017.

Autres mandats et fonctions exercés au sein du Groupe

Néant

Fonctions principales exercées en dehors du Groupe

- Écrivain

- Présidente de la Fondation Marcel Bleustein-Blanchet pour la Vocation (France)

Mandats hors Groupe au cours des cinq dernières années

Mandat ci-dessus



**Né le 23 juin 1968,
de nationalité française**

1^{re} nomination : 17 juin 1999
Échéance du mandat : Assemblée
générale ordinaire annuelle 2021
Nombre d'actions détenues : 1 259

Publicis Groupe SA
133, avenue des Champs-Élysées
75008 Paris
France

Simon Badinter

- Membre du Conseil de surveillance

Biographie

Fils d'Élisabeth Badinter, Simon Badinter a été successivement Directeur du développement international (1996), membre du Directoire (1999-2013) et Président (2003-2011) de Médias et Régie Europe, ainsi que Président de Medias Regies America jusqu'en 2013. Aujourd'hui, Simon Badinter est animateur radio de son show « The Rendezvous », diffusé dans 25 grandes villes aux États-Unis. Il est également, depuis le 1^{er} janvier 2017, animateur d'un TV show pour la chaîne FYI aux États-Unis. De plus, il est membre du Conseil d'administration de Médiavision et Jean Mineur.

Autres mandats et fonctions exercés au sein du Groupe

- Administrateur : Médiavision et Jean Mineur SA (France)

Fonctions principales exercées en dehors du Groupe

- Administrateur : B.D.C. SAS (France)

- Animateur du radio show « The Rendez-Vous » et d'un TV show (États-Unis)

- Président-Directeur Général : Simbad Productions LLC (États-Unis)

Mandats hors Groupe au cours des cinq dernières années

Mandats énumérés ci-dessus



**Né le 24 juin 1958,
de nationalité canadienne**

1^{re} nomination : 29 mai 2013

Échéance du mandat : Assemblée
générale ordinaire annuelle 2021

Nombre d'actions détenues : 1 400

McCarthy Tétrault

Bureau 2500

1000, rue de la Gauchetière-Ouest

Montréal Québec H3B 0A2

Canada

Jean Charest

- Membre du Conseil de surveillance
- Président du Comité d'audit
- Membre du Comité de nomination

Biographie

Avocat de formation, Jean Charest a été élu à la Chambre des communes du Canada en 1984. À 28 ans, il devient Ministre d'État à la Jeunesse. Il a été aussi Ministre de l'environnement (il dirigeait la délégation canadienne au Sommet de la Terre à Rio en 1992), Ministre de l'industrie, Vice-Premier Ministre du Canada puis Premier Ministre du Québec de 2003 à 2012. Il est actuellement associé de McCarthy Tétrault SENCRL, s.r.l et membre du Conseil privé de la Reine pour le Canada.

Autres mandats et fonctions exercés au sein du Groupe

Néant

Fonctions principales exercées en dehors du Groupe

- Associé, avocat senior et conseiller stratégique : Cabinet McCarthy Tétrault (Canada)
- Président du Conseil d'administration : Windiga Énergie (Canada)
- Président du Conseil des gouverneurs : L'Idée Fédérale (Canada)
- Membre du Conseil consultatif : Woodrow Wilson Center – Canada Institute (Canada), Canadian Global Affairs Institute (Canada), Forum Africa (Canada)
- Membre du groupe canadien de la Commission Trilatérale (Canada)
- Conseiller : Commission de l'Ecofiscalité (Canada)
- Administrateur : Fondation Asie Pacifique (Canada), Ondine Biomedical (Canada)
- Président honoraire du Conseil d'administration : Canada ASEAN Business Council (Singapour)

- Membre du Conseil de surveillance, membre du Comité des nominations et des rémunérations et membre du *International Advisory Board* : Tikehau Capital SCA, société cotée (France)
- Membre : Canadian Council of the North American Forum (Canada), Leaders pour la Paix (France)
- Membre représentant permanent : Chardi, Inc. (Canada)
- Membre honoraire du Conseil d'administration : Council of the Great Lakes Region (Canada)
- Co-Président du Conseil d'administration : Canada UAE Business Council (Canada)

Mandats hors Groupe au cours des cinq dernières années

Mandats énumérés ci-dessus ainsi que les mandats suivants :

- Membre du panel d'experts : Forum des politiques publiques du Canada (Canada) (fin en 2018)
- Co-Président national et porte-parole : Mouvement Canada 2017 Redonner (Canada) (fin en janvier 2016)
- Président du Comité directeur : Partenariat pour le commerce des ressources naturelles (Canada) (fin en 2015)



**Née le 26 décembre 1957,
de nationalité française**

1^{re} nomination : 25 juin 1998

**Échéance du mandat : Assemblée
générale ordinaire annuelle 2020**

**Nombre d'actions détenues :
1 749 460**

**Les Écrans de Paris
60, rue Pierre-Charron
75008 Paris
France**

Sophie Dulac

• Membre du Conseil de surveillance

Biographie

Petite-fille de Marcel Bleustein-Blanchet et nièce d'Élisabeth Badinter. Après plusieurs années dans le secteur des relations publiques, Sophie Dulac, diplômée en psychographologie, continue sa carrière en créant et en dirigeant un cabinet de conseil en recrutement. Depuis 2001, elle préside la société d'exploitation de salles de cinéma Les Écrans de Paris. Elle dirige également les sociétés de production et de distribution de films Sophie Dulac Productions et Sophie Dulac Distribution. Depuis 2012, Sophie Dulac est la fondatrice et la Présidente du Champs-Élysées Film Festival. Sophie Dulac a été Vice-Présidente du Conseil de surveillance de 1999 à 2017.

Autres mandats et fonctions exercés au sein du Groupe

Néant

Fonctions principales exercées en dehors du Groupe

• Présidente : Les Écrans de Paris SAS (France), SD Cinéma SAS (France)

• Gérante :

Sophie Dulac Productions SARL (France), Sophie Dulac Distributions SARL (France), Marceau Media SARL (France)

• Vice-Présidente du Conseil d'administration : CIM de Montmartre (Association) (France)

• Présidente : Association Champs-Élysées Film Festival (France)

Mandats hors Groupe au cours des cinq dernières années

Mandats énumérés ci-dessus

ainsi que les mandats suivants :

• Présidente : SCI Saint Lambert Holding SAS (France) (fin en 2016)

• Gérante : SD Classic SARL (France) (fin en 2015)



**Né le 8 octobre 1959,
de nationalité américaine**

1^{re} nomination : 25 mai 2016

Échéance du mandat : Assemblée
générale ordinaire annuelle 2020
Nombre d'actions détenues : 500

Angelic Ventures LP
335 Madison Avenue
New York, NY 10017
États-Unis

Thomas H. Glocer

- Membre du Conseil de surveillance
- Membre du Comité de rémunération
- Membre du Comité des risques et stratégies

Biographie

Thomas H. Glocer fut avocat d'affaires au sein du cabinet Davis Polk & Wardwell avant d'entrer, en 1993, chez Reuters. Il a été nommé PDG de Reuters Group en 2001 puis d'avril 2008 à décembre 2011, Président-Directeur général de Thomson Reuters Corp. Il est actuellement Président exécutif de BlueVoyant LLC et de Capitolis Inc. spécialisée respectivement dans la cybersécurité et la technologie financière. Il est également membre du Conseil d'administration de Morgan Stanley et Merck & Co.

Autres mandats et fonctions exercés au sein du Groupe

Néant

Fonctions principales exercées en dehors du Groupe

- Fondateur et Associé gérant : Angelic Ventures LP (États-Unis)
- Président Exécutif : Capitolis, Inc. (États-Unis), BlueVoyant LLC (États-Unis)
- Administrateur : Merck & Co., Inc., société cotée (États-Unis), Morgan Stanley, société cotée (États-Unis), K2 Intelligence, Inc. (États-Unis), Reynen Court LLC (États-Unis), Atlantic Council (États-Unis)
- General Partner : Communitas Capital LLC (États-Unis)
- Membre du Board of Trustees : Cleveland Clinic (États-Unis)

- Membre : President's Council on International Activities à l'Université Yale (États-Unis), European Business Leaders Council - EBLC - (Finlande), Yale Law School Association Executive Committee (États-Unis)

- Membre du Comité consultatif : Columbia Global Center, Paris (États-Unis)

- Membre du Groupe consultatif international : Linklaters LLP (Royaume-Uni)

Mandats hors Groupe au cours des cinq dernières années

Mandats énumérés ci-dessus

ainsi que les mandats suivants :

- Administrateur : Adfin Solutions (États-Unis) (fin en mai 2016), Council on Foreign Relations (États-Unis) (fin en juillet 2016)



**Née le 11 septembre 1949,
de nationalité américaine**
1^{re} nomination : 1^{er} juin 2010
Échéance du mandat : Assemblée
générale ordinaire annuelle 2020
Nombre d'actions détenues : 500
625, Park Avenue
New York, NY 10065
États-Unis

Marie-Josée Kravis

- Membre du Conseil de surveillance
- Présidente du Comité des risques et stratégies
- Membre du Comité de nomination

Biographie

Marie-Josée Kravis est une économiste spécialisée dans l'analyse des politiques publiques et la planification stratégique. Elle a débuté sa carrière comme analyste financier chez Power Corporation of Canada et a travaillé ensuite auprès du Solliciteur général du Canada et du Ministre des approvisionnements et services canadien.

Autres mandats et fonctions exercés au sein du Groupe

Néant

Fonctions principales exercées en dehors du Groupe

- Présidente émérite : Musée d'art moderne de New York - MoMA - (États-Unis)
- Vice-Présidente du Conseil d'administration et Chercheur senior : Hudson Institute (États-Unis)
- Administrateur : LVMH Moët Hennessy Louis Vuitton SA, société cotée (France)
- Vice-Présidente du Conseil et Membre du Comité exécutif : Memorial Sloan Kettering Cancer Center (États-Unis)

- Présidente du Conseil d'administration : Sloan Kettering Institute (États-Unis)
 - Membre du Comité international de conseillers : Banque fédérale de réserve à New York (États-Unis)
 - Journaliste
 - Présidente du Conseil : The Economic Club of New York (États-Unis)
- Mandats hors Groupe au cours
des cinq dernières années**
- Mandats énumérés ci-dessus
ainsi que le mandat suivant :**
- Administrateur : Qatar Museum Authority (Qatar) (fin en 2014)



Né le 26 mai 1960,
de nationalité suisse

1^{re} nomination : 25 mai 2016
Échéance du mandat : Assemblée
générale ordinaire annuelle 2020
Nombre d'actions détenues : 500

Kudelski SA
22-24, route de Genève
PO Box 134
1033 Cheseaux-sur-Lausanne
Suisse

André Kudelski

- Membre du Conseil de surveillance
- Président du Comité de rémunération
- Membre du Comité d'audit
- Membre du Comité de nomination

Biographie

André Kudelski est Président du Conseil d'administration et CEO du Groupe Kudelski, un leader mondial en sécurité numérique coté à la Bourse suisse (SIX: KUD:S). Titulaire d'un Master en physique appliquée de l'École Polytechnique Fédérale de Lausanne (EPFL), il commence sa carrière au sein du Groupe Kudelski en 1984 comme ingénieur R&D, avant de prendre la direction de Nagravision, la branche digital TV, en 1989. En 1991, il succède à son père, Stefan Kudelski, fondateur de la société, aux fonctions de Président et administrateur délégué. André Kudelski est également Président du Conseil d'administration d'Innosuisse, l'agence fédérale suisse pour l'encouragement de l'innovation, ainsi que Vice-Président du Conseil d'administration de la Swiss-American Chamber of Commerce. Il siège au Strategic Advisory Board de l'EPFL et a précédemment été premier Vice-Président du Conseil d'administration de l'Aéroport International de Genève, ainsi qu'administrateur de Nestlé, HSBC Private Banking Holdings (Suisse), Edipresse et Dassault Systèmes. André Kudelski a reçu de nombreuses distinctions dont le titre de « Global Leader for Tomorrow » par le World Economic Forum en 1995 et un Emmy® Award décerné en 1996 par la National Academy of Arts and Sciences, récompensant ses travaux en matière de contrôle d'accès pour la télévision.

Autres mandats et fonctions exercés au sein du Groupe

Néant

Fonctions principales exercées en dehors du Groupe

- Président et administrateur délégué : Kudelski SA, société cotée (Suisse), Nagra Plus SA (Suisse)
- Administrateur délégué : Nagravision SA (Suisse)
- Président du Conseil d'administration : SmarDTV SA (Suisse), Innosuisse (droit public) (Suisse), Restaurant de l'Hôtel de Ville de Crissier SA (Suisse)
- Co-Président : NagraStar LLC (États-Unis)
- Président-Directeur Général : Nagra USA, LLC. (États-Unis), Kudelski Corporate, Inc. (États-Unis), Kudelski Security Holdings, Inc. (États-Unis), Open TV, Inc. (États-Unis)
- Président Exécutif : Kudelski Security, Inc. (États-Unis)
- Vice-Président : Swiss-American Chamber of Commerce (association) (Suisse)
- Membre du Conseil de surveillance : Skidata AG (Autriche)

- Administrateur : RSH Quality Food Concept SA (Suisse), Automotive Trade Finance SA (Suisse), Sunset Music SA (Suisse), Greater Phoenix Economic Council (GPEC) (société à but non lucratif) (États-Unis)
- Membre du Comité : Economiesuisse (association) (Suisse)
- Membre du *Strategy Advisory Board* : Fondation de l'École Polytechnique Fédérale de Lausanne (Suisse)
- Membre du Conseil de Fondation : Fondation Cinémathèque Suisse (Suisse), Venture Foundation (Suisse)
- Participant au Conseil suisse des hautes écoles (droit public) (Suisse)

Mandats hors Groupe au cours des cinq dernières années

Mandats énumérés ci-dessus

ainsi que les mandats suivants :

- Administrateur : HSBC Private Banking Holdings SA (Suisse) (fin le 31 décembre 2017)
- Président du Conseil d'administration : Conax AS (renommée Nagravision AS) (Norvège) (fin en septembre 2018)
- Vice-Président : Aéroport International de Genève (droit public) (Suisse) (fin en novembre 2018)



Née le 7 octobre 1947,
de nationalité française

1^{re} nomination : 1^{er} juin 2010

Échéance du mandat : Assemblée
générale ordinaire annuelle 2019
Nombre d'actions détenues : 13 170

Publicis Groupe SA
133, avenue des Champs-Élysées
75008 Paris
France

Marie-Claude Mayer

- Membre du Conseil de surveillance
- Membre du Comité des risques et stratégies

Biographie

Diplômée de l'Institut d'Études Politiques de Paris et titulaire d'une maîtrise de Sociologie, Marie-Claude Mayer débute sa carrière en 1972 chez Publicis Conseil. Elle est nommée Directeur de clientèle puis Directeur général adjoint de Publicis Conseil. En 1998, elle est nommée Worldwide Account Director puis Groupe Client Leader pour superviser les marques du groupe L'Oréal confiées à Publicis Communications dans plus de 70 pays, fonction occupée jusqu'au 1^{er} décembre 2017. Depuis 2009, elle est membre du Comité des actionnaires du Women's Forum for the Economy and Society.

Autres mandats et fonctions exercés au sein du Groupe

- Représentant de Multi Market Services France Holdings au sein du Comité des actionnaires de Wefcos SAS (France)
- Membre du Comité de Direction : Étoile Restauration SAS (France)
- Administrateur : Publicis Media France SA (France)

Fonctions principales exercées en dehors du Groupe

- Présidente : MCM Consulting SAS (France)

Mandats hors Groupe au cours des cinq dernières années
Néant



**Née le 12 septembre 1958,
de nationalité française**

1^{re} nomination : 1^{er} juin 2010

Échéance du mandat : Assemblée
générale ordinaire annuelle 2019

Nombre d'actions détenues : 500

Webedia

2, avenue Paul-Vaillant-Couturier
92300 Levallois-Perret
France

Véronique Morali

- Membre du Conseil de surveillance
- Membre du Comité de rémunération
- Membre du Comité d'audit

Biographie

Après Sciences Po Paris et l'ESCP, Véronique Morali intègre l'ENA et l'Inspection des Finances, qu'elle quitte en 1990 pour rejoindre Fimalac en tant qu'administrateur et Directeur général. De 2011 à 2014, Véronique Morali est la Présidente du Women's Forum for the Economy and Society. Depuis juillet 2013, elle est la Présidente du Directoire de Webedia Media publisher, leader européen dans l'entertainment.

Autres mandats et fonctions exercés au sein du Groupe

Néant

Fonctions principales exercées en dehors du Groupe

- Présidente du Directoire : Webedia SA (France)
- Présidente : Clover SAS (France), Fimalac Développement (Luxembourg)
- Présidente et Directeur général : Ringmedia SA (France)
- Directeur général : Webco SAS (France)
- Administrateur : CCEP (ex-Coca-Cola Entreprises Inc.), société cotée (États-Unis), Melberries SAS (France), Fondation Nationale des Sciences Politiques (France)
- Administrateur et Président du Comité des rémunérations : Edmond de Rothschild Holding SA (Suisse)
- Administrateur et Membre du Comité d'audit : Edmond de Rothschild SA (France)
- Membre du Conseil de surveillance, Membre du Comité d'audit et Membre du Comité des rémunérations : Edmond de Rothschild France SA (France)
- Présidente et administrateur : Viaeuropa SA (France)
- Membre du Conseil de surveillance : Edit Place SAS (France), Tradematic SA (France)

- Représentant permanent de Fimalac Développement au : Groupe Lucien Barrière SAS (France)
- Gérante : Webedia International Sàrl (Luxembourg)
- Membre du comité stratégique : Pour de Bon SAS (France)
- Membre de l'association : Le Siècle (France)

Mandats hors Groupe au cours des cinq dernières années

Mandats énumérés ci-dessus ainsi que les mandats suivants :

- Administrateur et Vice-Présidente : Fitch Group, Inc. (États-Unis) (fin en avril 2018)
- Administrateur : Fimalac SA, société cotée (France) (fin en 2014), Financière Allociné SA (France) (fin en 2014), Fitch, Inc. (États-Unis) (fin en 2015), SNCF Mobilités (EPIC) (France) (fin en 2017)
- Administrateur et Membre du Comité des rémunérations : Alcatel-Lucent (France) (fin en 2015)
- Présidente fondatrice de l'Association : Force Femmes (fin en 2015), Terrafemina (France) (fin en 2016)
- Membre de l'établissement public : la Réunion des musées nationaux et du Grand Palais des Champs-Élysées (Rmn GP) (fin en 2015)
- Gérante : Fimalac Services Financiers (société civile) (fin en 2015), Fimalac Tech Info (société civile) (fin en 2015)



**Née le 1^{er} août 1967,
de nationalité indonésienne**
1^{re} nomination : 30 mai 2018
Échéance du mandat : Assemblée
générale ordinaire annuelle 2022
Nombre d'actions détenues : 500

GITI Group
9 Oxley Rise
#02-01 The Oxley
Singapore 238697

Cherie Nursalim

- Membre du Conseil de surveillance
- Membre du Comité de rémunération

Biographie

Cherie Nursalim est Vice-Présidente du GITI Group et Présidente de *Three on the Bund*. Elle a auparavant été chercheur associé à la *Harvard Business School*. Elle siège aux Comités consultatifs asiatique et internationaux de *Columbia University* et du *MIT Sloan School of Management*. Elle préside l'Initiative mondiale des Nations unies du Réseau des Solutions pour le Développement Durable pour l'Asie du Sud-Est. Elle est membre du Conseil d'administration du Centre des changements climatiques de l'*University of Indonesia* et du *Singapore Science Center*, ainsi que de la Chambre de Commerce Internationale. Elle est l'un des membres fondateurs du *Global Philanthropic Circle* à l'Institut Synergos de New York et du *United in Diversity Foundation*.

Autres mandats et fonctions exercés au sein du Groupe

Néant

Fonctions principales exercées en dehors du Groupe

- Vice-Présidente : GITI Group (Singapour)
- Présidente : Three on the Bund (Chine), United Nations Global Initiative SDSN SEA
- Co-Présidente : Tri Hita Karana for Sustainable Development Forum
- Administrateur : ICC Academy Private Ltd (Singapour), Asia Philanthropy Circle Ltd (Singapour), Nuri Management Pte Ltd (Singapour), Viva China Children's Cancer Foundation Limited
- Membre du Conseil consultatif international et asiatique : Columbia University (États-Unis), MIT Sloan School of Management (États-Unis)
- Membre du Conseil consultatif d'Asie du Sud-Est : Women's World Banking (États-Unis)
- Membre du Conseil consultatif : MIT Sloan Sustainability Initiative (États-Unis)

- Board Member : International Chamber of Commerce, University of Indonesia Climate Change Center (Indonésie), Singapore Science Center (Singapour)
- Membre fondateur : Global Philanthropic Circle with Synergos Institute in New-York (États-Unis), United in Diversity Forum (États-Unis), Kura Kura Bali (Indonésie)
- Membre du Comité exécutif : ICC Research Foundation
- Membre du Conseil de Direction : Sustainable Development Solutions Network (Hong-Kong)
- Council member : Asia Society Policy Institute (États-Unis), World Future Council (Allemagne)
- Trustee : China Foundation for Disabled Persons (Chine), Institute for Philanthropy Tsinghua University (Chine)
- Membre : Business & Sustainable Development Commission Blended Finance Taskforce, Friends of Oceans Global Initiative
- Membre du Comité consultatif : Teach For All

Mandats hors Groupe au cours des cinq dernières années

Mandats énumérés ci-dessus



**Né le 28 décembre 1963,
de nationalité française**

1^{re} nomination : 20 juin 2017

Échéance du mandat : 19 juin 2021

Nombre d'actions détenues : -

Publicis Conseil SA
133, avenue des Champs-Élysées
75008 Paris
France

Pierre Pénicaud

- Membre du Conseil de surveillance représentant les salariés
- Membre du Comité des risques et stratégies

Biographie

Pierre Pénicaud avec son diplôme des Arts Appliqués de l'École Estienne a rejoint Publicis Conseil en 1989 en tant qu'assistant en Direction artistique. Puis, devenu Directeur artistique en 1994, il amorcera pour Heineken la saga « L'Esprit Bière » qu'il fera évoluer durant 13 années. Avec son travail pour Perrier, il devient Directeur artistique senior en 2000. Depuis 2011, il est membre et secrétaire du CHSCT de Publicis Conseil ainsi que membre titulaire du Comité d'entreprise et depuis octobre 2017, membre suppléant.

Autres mandats et fonctions exercés au sein du Groupe

- Directeur artistique senior : Publicis Conseil SA (France)

Fonctions principales exercées en dehors du Groupe

Néant

Mandats hors Groupe au cours des cinq dernières années

Néant

3.1.1.2 Composition du Directoire au 31 décembre 2018

Le Directoire est composé, au 31 décembre 2018, de quatre membres : MM. Arthur Sadoun, Jean-Michel Etienne et Steve King et Mme Anne-Gabrielle Heilbronner.

Les fiches ci-après présentent les membres du Directoire au 31 décembre 2018, les expériences et compétences respectives, et les principaux mandats et principales fonctions qu'ils exercent ou ont exercés au cours des cinq dernières années, à la connaissance de la Société.



**Né le 23 mai 1971,
de nationalité française**

1^{re} nomination : 1^{er} juin 2017

Échéance du mandat :

14 septembre 2022

Nombre d'actions détenues : 53 795

Publicis Groupe SA
133, avenue des Champs-Élysées
75008 Paris
France

Arthur Sadoun

- Président du Directoire

Biographie

Arthur Sadoun, diplômé de l'European Business School et titulaire d'un MBA à l'Institut européen d'administration des affaires (INSEAD), commence sa carrière à l'âge de 21 ans en créant sa propre agence de publicité au Chili qu'il vendra plus tard à BBDO. Il rejoint le réseau TBWA (Omnicom) en 1997 et est nommé CEO de TBWA/Paris en 2003. En 2006, il rejoint le groupe Publicis en tant que CEO de Publicis Conseil, vaisseau amiral du Groupe fondé par Marcel Bleustein-Blanchet. Il est nommé Président de Publicis France en 2009 puis est promu CEO du réseau Publicis Worldwide en 2013. En 2015, il est nommé CEO de Publicis Communications, le pôle de solution créatif de Publicis Groupe. Il est Président du Directoire de Publicis Groupe SA depuis le 1^{er} juin 2017.

Arthur Sadoun a été désigné « Dirigeant de l'Année » par Advertising Age en 2016 et est Chevalier de l'Ordre National du Mérite.

Autres mandats et fonctions exercés au sein du Groupe

- Président et Directeur général : Publicis Conseil SA (France)
- Administrateur : BBH Holdings Limited (Royaume-Uni)

Fonctions principales exercées en dehors du Groupe

Néant

Mandats hors Groupe au cours des cinq dernières années

- Administrateur indépendant et Membre du Comité responsabilité sociale, environnementale et sociétale : Fnac Darty SA, société cotée (France) (fin en mai 2018)



Né le 2 novembre 1951,
de nationalité française

1^{re} nomination : 1^{er} juillet 2010

Échéance du mandat :

31 décembre 2020

Nombre d'actions détenues : 95 464

Publicis Groupe SA

133, avenue des Champs-Élysées
75008 Paris
France

Jean-Michel Etienne

• Membre du Directoire

Biographie

Jean-Michel Etienne a commencé sa carrière comme auditeur chez Price Waterhouse (1975-1980). Il intègre la Direction financière du groupe Renault dans laquelle il occupera plusieurs fonctions. De 1988 à 1990, il est Directeur des comptabilités chez Valeo avant de devenir Directeur de la planification et du contrôle de gestion du groupe Pinault. En 1991, au sein de CarnaudMetalbox, il est nommé Group Vice President et Group Financial Controller, avant de prendre la responsabilité des finances de Crown Cork Europe après le rachat de CarnaudMetalbox par Crown Cork. Il rejoint Publicis Groupe en septembre 2000 en tant que Directeur financier du Groupe. En 2006, il est nommé Directeur général adjoint - Finances Groupe. Il est depuis 2010 membre du Directoire de Publicis Groupe SA.

Autres mandats et fonctions exercés au sein du Groupe

- Directeur général adjoint-Finances Groupe : Publicis Groupe SA
- Président et Président du Comité de Direction : Multi Market Services France Holdings SAS (France)
- Président : Publicis Finance Services SAS (France), MMS Mexico Holdings S de RL de CV (Mexique), Financière Relaxnews SAS (France), SWELG Holding AB (Suède), Ella Factory SAS (France), Xebia IT Architects SAS (France)
- Président et administrateur : Multi Market Services Canada Holdings, Inc. (Canada), TMG Mac Manus Canada, Inc. (Canada)
- Président du Conseil d'administration : MMS Italy Holdings S.r.l. (Italie)
- Vice-Président : Lion Re:Sources Iberia SL (Espagne)
- Représentant permanent de Multi Market Services France Holdings SAS dans Publicis Media France SA (anciennement dénommée VivaKi Performance) (France)

- Administrateur : Multi Market Services Australia Holdings Pty Limited (Australie), PG Lion Re:Sources Australia Pty Limited (Australie), Publicis Communication Pty Limited (Australie), Publicis Groupe Holdings BV (Pays-Bas), MMS Netherlands Holdings BV (Pays-Bas), Publicis Groupe Investments BV (Pays-Bas), Publicis Holdings BV (Pays-Bas), Saatchi & Saatchi Limited (Royaume-Uni), MMS UK Holdings Limited (Royaume-Uni), Lion Re:Sources UK Limited (Royaume-Uni), Zenith International (Media) Ltd (ex ZenithOptimedia International Limited) (Royaume-Uni), Saatchi & Saatchi Holdings Limited (Royaume-Uni), MMS USA Holdings, Inc. (États-Unis), MMS USA Investments, Inc. (États-Unis), BBH Holdings Ltd (Royaume-Uni), MMS Multi Market Services Ireland Limited DAC (Irlande), MMS Multi Euro Services Limited DAC (Irlande), US International Holding Company, Inc. (États-Unis)
- Membre du Board : MMS Communications Norway (ex West Wacker Holding Norway AS) (Norvège)
- Managing Director : MMS Germany Holdings GmbH (Allemagne), Re:Sources Germany GmbH (Allemagne)
- Co-gérant : Multi Market Services Spain Holdings SL (Espagne)

Fonctions principales exercées en dehors du Groupe

- Membre du Conseil d'administration d'ACTEO (France)

Mandats hors Groupe au cours des cinq dernières années

Mandat ci-dessus



**Née le 7 janvier 1969,
de nationalité française**

1^{re} nomination : 15 septembre 2014

Échéance du mandat :

14 septembre 2022

Nombre d'actions détenues : 6 864

Publicis Groupe SA

133, avenue des Champs-Élysées

75008 Paris

France

Anne-Gabrielle Heilbronner

• Membre du Directoire

Biographie

Inspectrice des finances, ancienne élève de l'ENA, Anne-Gabrielle Heilbronner est diplômée de l'ESCP, de Sciences Po et titulaire d'un DEA de droit. Elle intègre la Direction du Trésor en 1999. En 2000, elle rejoint Euris/Rallye puis prend la tête du Corporate Finance. De 2004 à 2007, elle est directrice de cabinet du secrétaire d'État à la réforme de l'État puis conseillère auprès du ministre des Affaires étrangères. Entre 2007 et 2010, elle fut la directrice de l'Audit Interne & de la Gestion des Risques à la SNCF. Elle est Senior Banker à la Société Générale Corporate & Investment banking avant d'intégrer Publicis Groupe en avril 2012 où elle occupe les fonctions de Secrétaire Général. Membre du Directoire depuis 2014, elle supervise aujourd'hui les Ressources Humaines, le Juridique, les Achats, l'Audit, le Risk Management et Contrôle Interne ainsi que la Responsabilité Sociale et Environnementale. Anne-Gabrielle Heilbronner est membre du Comité des actionnaires du Women's Forum for the Economy and Society.

Autres mandats et fonctions exercés au sein du Groupe

- Secrétaire Général : Publicis Groupe SA
- Présidente : Publicis Groupe Services SAS (France)
- Membre du Comité de Direction : Multi Market Services France Holdings SAS (France)
- Représentant de Multi Market Services France Holdings au sein du Comité des actionnaires de Wefcos SAS (France)
- Représentant de Multi Market Services France Holdings au sein du Conseil d'administration de la Régie Publicitaire des Transports Parisiens Metrobus Publicité SA (France)

- Administrateur : Somupi SA (France), US International Holding Company, Inc. (États-Unis), Publicis Groupe Investments BV (Pays-Bas), Publicis Groupe Holdings BV (Pays-Bas), Publicis Holdings BV (Pays-Bas), BBH Holdings Limited (Royaume-Uni), Sapient Corporation (États-Unis), Publicis Limited (Royaume-Uni)

Fonctions principales exercées en dehors du Groupe

- Administrateur et membre du Comité d'audit : Sanef SA (France)

Mandats hors Groupe au cours des cinq dernières années

Mandat ci-dessus



**Né le 8 août 1959,
de nationalité britannique**
1^{re} nomination : 1^{er} juin 2017
Échéance du mandat :
14 septembre 2022
Nombre d'actions détenues : 16 896

Publicis Groupe SA
133, avenue des Champs-Élysées
75008 Paris
France

Steve King

• Membre du Directoire

Biographie

En tant que CEO de Publicis Media, Steve King supervise le pôle média de Publicis Groupe. Il a sous sa responsabilité les marques mondiales des agences Starcom, Zenith, Digitas, Spark Foundry, Blue 449 et Performics qui réunissent 23 500 employés dans plus de 100 pays. Il est Chief Operating Officer et membre du Directoire de Publicis Groupe SA, fonction qu'il occupe depuis juin 2017. Avant de diriger Publicis Media, Steve King a été CEO de ZenithOptimedia Worldwide et a été l'un des fondateurs, en 1988 de Zenith Media, agence qui a révolutionné le secteur. Ses analyses des tendances du secteur sont hautement considérées et il est fréquemment interrogé pour ses opinions sur les enjeux mondiaux relatifs aux médias. Steve King a été nommé dans la Power List du magazine Adweek en 2016-2018.

Autres mandats et fonctions exercés au sein du Groupe

• Administrateur : Blue 449, Inc. (États-Unis), Publicis Media, Inc. (États-Unis), Zenith Media Services, Inc (États-Unis), VNC Communications, Inc (États-Unis), Digitas, Inc (États-Unis), Publicis Media Limited (Royaume-Uni), Walker Media Limited (Royaume-Uni), Zenith International (Media) Ltd (ex ZenithOptimedia International Limited) (Royaume-Uni), Applied Media Logic Ltd (Afrique du Sud)

• Management Board Member : Apex Exchange, LLC (États-Unis)

Fonctions principales exercées en dehors du Groupe

Néant

Mandats hors Groupe au cours des cinq dernières années

Néant

3.1.1.3 Départs, renouvellements et nominations au cours de l'année 2018

L'Assemblée générale des actionnaires du 30 mai 2018 a décidé de renouveler le mandat de membre du Conseil de surveillance de Mme Élisabeth Badinter pour une durée de quatre années. Elle a également décidé de nommer Mme Cherie Nursalim en qualité de membre du Conseil de surveillance. Ces mandats

prendront fin à l'issue de l'Assemblée générale ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2021.

Le Conseil de surveillance du 12 septembre 2018 a par ailleurs renouvelé le mandat de Président du Directoire de M. Arthur Sadoun, et les mandats de membre du Directoire de Mme Anne-Gabrielle Heilbronner et M. Steve King, pour une durée de quatre ans à l'issue de leur mandat, et de M. Jean-Michel Etienne dont le mandat s'arrêtera au 31 décembre 2020, date à laquelle il est prévu qu'il prenne sa retraite.

Changements intervenus dans la composition du Conseil de surveillance en 2018 :

Membre du Conseil	Départ	Renouvellement	Nomination	Nationalité
Élisabeth Badinter		30 mai 2018 ⁽¹⁾		Française
Claudine Bienaimé	30 mai 2018			Française
Michel Cicurel	30 mai 2018			Française
Cherie Nursalim			30 mai 2018 ⁽¹⁾	Indonésienne

(1) Mandat de 4 ans à échéance de l'Assemblée générale annuelle de 2022 statuant sur les comptes de l'exercice 2021.

Changements intervenus dans la composition du Comité de rémunération en 2018 :

Membre du Comité de rémunération	Départ	Nomination	Nationalité
Claudine Bienaimé	30 mai 2018		Française
Michel Cicurel	30 mai 2018		Française
André Kudelski		30 mai 2018	Suisse
Cherie Nursalim		30 mai 2018	Indonésienne

Changements intervenus dans la composition du Comité de nomination en 2018 :

Membre du Comité de nomination	Départ	Nomination	Nationalité
Michel Cicurel	30 mai 2018		Française
André Kudelski		30 mai 2018	Suisse

Changements intervenus dans la composition du Comité d'audit en 2018 :

Membre du Comité d'audit	Départ	Nomination	Nationalité
Claudine Bienaimé	30 mai 2018		Française

Changements intervenus dans la composition du Directoire en 2018 :

Membre du Directoire	Départ	Renouvellement	Nomination	Nationalité
Arthur Sadoun, Président du Directoire		12 septembre 2018 ⁽¹⁾		Française
Jean-Michel Etienne		12 septembre 2018 ⁽²⁾		Française
Anne-Gabrielle Heilbronner		12 septembre 2018 ⁽¹⁾		Française
Steve King		12 septembre 2018 ⁽¹⁾		Britannique

(1) Mandat de 4 ans à échéance du 14 septembre 2022.

(2) Mandat à échéance du 31 décembre 2020.

3.1.1.4 Évolutions à venir dans la composition du Conseil de surveillance

Les mandats de membre du Conseil de surveillance de Mmes Marie-Claude Mayer et Véronique Morali prendront fin à l'issue de la prochaine Assemblée générale des actionnaires du 29 mai 2019. L'amélioration de la composition du Conseil de surveillance étant un objectif continu de Publicis Groupe SA, le Conseil a souhaité renforcer sa dimension internationale et le pourcentage de membres indépendants comme il s'était engagé à le faire lors de l'Assemblée générale 2018.

Sur recommandation du Comité de nomination, le Conseil de surveillance proposera à la prochaine Assemblée générale de nommer, pour une durée de quatre ans, en qualité de membres indépendants du Conseil :

- ▶ Mme Antonella Mei-Pochtler dont le parcours notamment à la tête du BCG en Allemagne et son rôle dans le développement de la « practice » digitale seront un atout important pour le Conseil de surveillance ;
- ▶ Mme Suzan (Suzi) LeVine, ingénieure de formation ayant occupé des fonctions chez Microsoft sur la stratégie et l'éducation ou encore chez Expedia sur le marketing et la communication, puis plus récemment Ambassadrice des Etats-Unis pour la Suisse et le Liechtenstein, est actuellement Commissaire à l'Emploi pour l'Etat de Washington. Son passé dans l'univers de la technologie et le numérique allié à son goût pour l'Intelligence Artificielle seront d'un apport précieux pour le Conseil ;
- ▶ M. Enrico Letta, après une carrière politique qui l'a conduit de député à ministre puis Président du Conseil italien, est actuellement Doyen de l'École des Affaires Internationales de Sciences Po à Paris. Son expertise des affaires internationales sera précieuse au Conseil.

3.1.1.5 Critères d'indépendance, conflits d'intérêt

Le Conseil de surveillance a retenu, pour apprécier l'indépendance de ses membres, les critères proposés par le code Afep-Medef, soit :

- ▶ ne pas être ou ne pas avoir été au cours des cinq années précédentes :
 - salarié ou dirigeant mandataire social exécutif de la Société,
 - salarié, dirigeant mandataire social exécutif ou administrateur d'une société que la Société consolide,

- salarié, dirigeant mandataire social exécutif ou administrateur de la société mère de la Société ou d'une société consolidée par cette société mère ;

- ▶ ne pas être dirigeant mandataire social exécutif d'une société dans laquelle la Société détient directement ou indirectement un mandat d'administrateur ou dans laquelle un salarié désigné en tant que tel ou un dirigeant mandataire social exécutif de la Société (actuel ou l'ayant été depuis moins de cinq ans) détient un mandat d'administrateur ;

- ▶ ne pas être client, fournisseur, banquier d'affaires, banquier de financement, conseil (ou ne pas être lié directement ou indirectement à ces personnes) :

- significatif de la Société ou de son Groupe,
- ou pour lequel la Société ou son Groupe représente une part significative de l'activité ;

- ▶ ne pas avoir de lien familial proche avec un mandataire social ;

- ▶ ne pas avoir été commissaire aux comptes de la Société au cours des cinq années précédentes ;

- ▶ ne pas être membre du Conseil de surveillance de la Société depuis plus de douze ans. La perte de la qualité de membre indépendant intervient à la date des douze ans.

Le Conseil de surveillance n'est pas responsable de la gestion de la Société, qui relève du seul Directoire, mais de son orientation et de son contrôle permanent. Ce rôle a conduit le Conseil à considérer que la notion de durée d'exercice du mandat est sans effet sur l'indépendance par nature de la fonction de surveillance qu'il exerce ainsi que chacun de ses membres. En outre, le Conseil a considéré que les spécificités du secteur de la communication et son évolution mondiale et technologique font que l'expérience acquise est d'une grande utilité pour les membres du Conseil dans l'exercice de leurs responsabilités. Le dernier mandat exercé depuis plus de douze ans, dont le membre du Conseil M. Michel Cicurel était qualifié d'indépendant, a pris fin le 30 mai 2018.

Hormis les liens de parenté existant entre Mme Élisabeth Badinter – fille de Marcel Bleustein-Blanchet, fondateur de Publicis Groupe – son fils M. Simon Badinter et sa nièce Mme Sophie Dulac, il n'existe à la connaissance de la Société aucun autre lien familial entre les mandataires sociaux de la Société.

Le Conseil de surveillance a vérifié que ses membres n'entretenaient aucune relation d'affaire significative d'un point de vue qualitatif et quantitatif avec la Société et le Groupe Publicis.

En application de ces critères, sont membres indépendants : Mmes Marie-Josée Kravis et Cherie Nursalim et MM. Jean Charest, André Kudelski et Thomas H. Glocer. Le Conseil est ainsi composé de 45 % de membres indépendants. M. Pierre Pénicaud,

membre du Conseil représentant les salariés, n'est pas pris en compte pour apprécier ce pourcentage. Ayant fait face en 2018 au désistement d'un candidat choisi par le Comité de nomination, le Conseil s'est engagé, lors de l'Assemblée générale des actionnaires du 30 mai 2018, à accroître le nombre de ses membres indépendants afin de revenir à un taux d'au moins 50 % à l'issue de l'Assemblée générale des actionnaires

du 29 mai 2019. Le Conseil soumettra au vote de l'Assemblée générale des actionnaires du 29 mai 2019 les candidatures de trois nouveaux membres indépendants Mmes Antonella Meipochtler et Suzan LeVine et M. Enrico Letta. Sous réserve de leur nomination par ladite Assemblée, le Conseil comprendra 66 % de membres indépendants (hors membre du Conseil représentant les salariés).

Situation des membres du Conseil de surveillance au regard des critères d'indépendance du code Afep-Medef :
(le critère est considéré comme rempli lorsqu'il est identifié par ✓)

	Critère 1 ⁽¹⁾	Critère 2 ⁽²⁾	Critère 3 ⁽³⁾	Critère 4 ⁽⁴⁾	Critère 5 ⁽⁵⁾	Critère 6 ⁽⁶⁾	Critère 7 ⁽⁷⁾	Critère 8 ⁽⁸⁾	Qualification retenue par le Conseil
Maurice Lévy Président		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	Non indépendant
Élisabeth Badinter Vice-Présidente	✓	✓	✓		✓		✓		Non indépendant
Sophie Dulac	✓	✓	✓		✓		n/a	✓	Non indépendant
Simon Badinter	✓	✓	✓		✓		n/a	✓	Non indépendant
Jean Charest	✓	✓	✓	✓	✓	✓	n/a	✓	Indépendant
Thomas H. Glocer	✓	✓	✓	✓	✓	✓	n/a	✓	Indépendant
Marie-Josée Kravis	✓	✓	✓	✓	✓	✓	n/a	✓	Indépendant
André Kudelski	✓	✓	✓	✓	✓	✓	n/a	✓	Indépendant
Marie-Claude Mayer		✓	✓	✓	✓	✓	n/a	✓	Non indépendant
Véronique Morali		✓	✓	✓	✓	✓	n/a	✓	Non indépendant
Cherie Nursalim	✓	✓	✓	✓	✓	✓	n/a	✓	Indépendant

- (1) Critère 1 : ne pas être ou ne pas avoir été au cours des cinq années précédentes : 1) salarié ou dirigeant mandataire social exécutif de la Société ; 2) salarié, dirigeant mandataire social exécutif ou administrateur d'une société que la Société consolide.
(2) Critère 2 : ne pas avoir de mandats croisés.
(3) Critère 3 : ne pas avoir de relations d'affaires significatives.
(4) Critère 4 : ne pas avoir de lien familial proche avec un mandataire social.
(5) Critère 5 : ne pas avoir été commissaire aux comptes de la Société au cours des cinq années précédentes.
(6) Critère 6 : ne pas être membre du Conseil de surveillance depuis plus de douze ans.
(7) Critère 7 : ne pas percevoir une rémunération variable en numéraire ou des titres ou toute rémunération liée à la performance de la Société ou du Groupe.
(8) Critère 8 : ne pas détenir plus de 10 % du capital ou des droits de vote.
n/a : non applicable.

Au cours des cinq dernières années, à la connaissance de la Société :

- ▶ aucune condamnation pour fraude n'a été prononcée contre un membre du Directoire ou du Conseil de surveillance de Publicis Groupe SA ;
- ▶ aucun membre du Directoire ou du Conseil de surveillance n'a été associé à une faillite, mise sous séquestre ou liquidation ;
- ▶ aucune incrimination et/ou sanction publique officielle n'a été prononcée contre ces personnes par des autorités statutaires ou réglementaires ou des organismes professionnels ;
- ▶ aucun membre du Directoire ou du Conseil de surveillance de Publicis Groupe SA n'a été empêché par un tribunal d'agir en qualité de membre d'un organe d'administration, de direction ou de surveillance d'un émetteur, ni d'intervenir dans la gestion ou la conduite des affaires d'un émetteur.

Le Conseil de surveillance a prévu, dans son règlement intérieur, des règles strictes en matière de conflit d'intérêts : le principe est que les membres du Conseil de surveillance doivent pouvoir

exercer leur fonction en toute indépendance, l'un par rapport à l'autre et vis-à-vis du Directoire, et que chaque membre s'engage, dès qu'il en a connaissance, à informer le Conseil de tout conflit d'intérêts réel ou potentiel. En cas d'un tel conflit, le membre concerné s'abstient d'assister au débat et de participer au vote de la décision en relation avec le sujet concerné. Conformément au règlement intérieur du Conseil de surveillance, M. Maurice Lévy a informé le Conseil de surveillance le 19 décembre 2018 de l'existence d'un conflit d'intérêts engendré par l'offre ferme faite par la société Ycor SCA, dans laquelle M. Maurice Lévy a des intérêts, à des filiales de Publicis Groupe SA en vue d'une possible acquisition de l'ensemble Proximedia, et l'accord de négociations exclusives conclu avec ces sociétés filiales (voir ci-après 3.3.1 Termes et conditions des transactions à caractère financier réalisées avec des apparentés). De ce fait, il s'est excusé et n'a pas été présent aux Conseils lors des discussions sur ces questions.

Hormis les éléments indiqués, il n'existe pas, à la connaissance de la Société, de liens familiaux ni de conflits potentiels entre les

intérêts des membres du Conseil de surveillance ou du Directoire de la Société et leurs devoirs à l'égard de la Société. Il n'existe pas d'engagement ou d'accord conclu par la Société ou ses filiales avec des membres du Conseil de surveillance ou du Directoire de la Société qui donnerait droit à l'attribution d'avantages à la cessation de leurs fonctions ni aucune convention conclue entre la Société, ses filiales et ces personnes, autres que ceux décrits aux sections 3.2 et 3.3. Sauf s'il en est précisé autrement dans la section 3.3, aucune désignation d'un membre du Conseil de surveillance ou du Directoire n'a été effectuée en application d'un engagement pris envers un actionnaire majeur, un client ou un fournisseur de la Société.

3.1.2 Les comités de direction

À la suite du changement de la Présidence du Conseil de surveillance et de celle du Directoire en juin 2017, deux comités de direction ont été mis en place : l'*Executive Committee* et le *Management Committee*. Publicis Groupe recherche une représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein de ces comités (voir 4.1.2 Diversité et inclusion).

L'*Executive Committee* a la responsabilité de conduire la transformation du Groupe et se réunit chaque mois. Il est composé des membres du Directoire ainsi que de :

- ▶ Nick Law, *Chief Creative Officer* Publicis Groupe, *President* Publicis Communications ;
- ▶ Carla Serrano, *Chief Strategy Officer* Publicis Groupe ;
- ▶ Nigel Vaz, *Digital Business Transformation Lead* Publicis Groupe, *Chief Executive Officer* Publicis Sapient ;
- ▶ Véronique Weill, *General Manager* Publicis Groupe ;
- ▶ Alan Wexler, *Chairman* Publicis Sapient.

Le *Management Committee* a la responsabilité des opérations du Groupe et de l'exécution de sa stratégie et se réunit chaque trimestre. Il est composé des membres de l'*Executive Committee* et de :

- ▶ Emmanuel André, *Chief Talent Officer* Publicis Groupe ;
- ▶ Valérie Beauchamp, *EVP Business Development* Publicis Groupe ;
- ▶ Justin Billingsley, *Chief Executive Officer* Publicis Emil, *Chairman* Publicis Groupe DACH ;
- ▶ Agathe Bousquet, *President France* Publicis Groupe ;
- ▶ Gerry Boyle, *Chief Executive Officer* APAC & EMEA Publicis Media ;
- ▶ Andrew Bruce, *Chief Executive Officer North America* Publicis Communications ;
- ▶ Nick Colucci, *Executive Chairman* Publicis Health, *Chief Operating Officer* Publicis Communications North America ;
- ▶ Lisa Donohue, *Chief Executive Officer* Publicis Spine ;
- ▶ Tim Jones, *Chief Executive Officer North America* Publicis Media ;
- ▶ Annette King, *Chief Executive Officer* Publicis Groupe UK ;
- ▶ Loris Nold, *Chief Executive Officer* Publicis Groupe APAC, *Chief Operating Officer* Publicis Communications APAC ;
- ▶ Rishad Tobaccowala, *Chief Growth Officer* Publicis Groupe ;
- ▶ Alexandra Von Plato, *Chief Executive Officer* Publicis Health ;

- ▶ Jarek Ziebinski, *Chief Executive Officer* Publicis Groupe Northern & Central Europe.

3.1.3 Fonctionnement du Conseil de surveillance et de ses Comités spécialisés

Depuis le 27 novembre 1987, Publicis Groupe SA a adopté un mode de gestion dualiste qui comprend un Directoire et un Conseil de surveillance. Ce mode de gestion permet de dissocier les pouvoirs de direction et de contrôle afin d'instaurer un véritable équilibre des pouvoirs.

Le Directoire est l'instance collégiale décisionnaire pour la conduite des affaires de la Société.

Le Conseil de surveillance exerce le contrôle permanent de la gestion de la Société par le Directoire. Le Conseil de surveillance a souhaité, en application de l'article 16 II, dernier alinéa, des statuts de la Société, se doter de quatre comités, dont un Comité de nomination distinct du Comité de rémunération, et un Comité des risques et stratégies distinct du Comité d'audit allant ainsi au-delà des recommandations du code Afep-Medef.

L'Assemblée générale du 4 juin 2007 a modifié les statuts de la Société pour permettre au Conseil de surveillance de déterminer chaque année les opérations visées à l'article 12 des statuts qui doivent être soumises à son assentiment préalable. Lors de sa séance du 6 février 2019, le Conseil de surveillance, reconduisant sa délibération du 7 février 2018, a décidé que l'acquisition ou la cession de tout bien immobilier, l'acquisition ou la cession d'entreprises pour une valeur supérieure à 5 % des capitaux propres de la Société ainsi que tout emprunt, toute émission d'obligations et d'actions dépassant ce même pourcentage des capitaux propres seront soumis à l'assentiment préalable du Conseil de surveillance.

Ces dispositions figurent également dans le règlement intérieur du Conseil de surveillance, au même titre que des règles fondamentales comme celles touchant à l'indépendance des membres du Conseil, aux conflits d'intérêts, à la confidentialité ou aux informations privilégiées. Le règlement fixe également les modalités de fonctionnement du Conseil et de ses Comités spécialisés ainsi que ses relations avec le Directoire. Au cours de l'année 2018, le Conseil de surveillance a décidé de supprimer de son règlement intérieur la référence à un nombre maximal de membres pour chacun de ses Comités. En début d'année 2019, le règlement intérieur a été mis à jour pour intégrer les dernières recommandations du code Afep-Medef revu en juin 2018. Le règlement intérieur du Conseil de surveillance est disponible sur le site Internet du Groupe à l'adresse www.publicisgroupe.com.

Fonctionnement

Le Conseil de surveillance se réunit autant de fois que nécessaire sur convocation du Président ou, en son absence, de la Vice-Présidente, avec un minimum de quatre réunions par an dont une destinée à l'approbation des comptes annuels. Il délibère en français. Une traduction simultanée est disponible. Pour faciliter la participation des membres, notamment ceux résidant à l'étranger, le Conseil a prévu dans son règlement intérieur la possibilité de participer aux réunions par moyens de vidéoconférence ou de télécommunication et ce, dans le

cadre prévu par la loi et la réglementation. Préalablement aux réunions, le Directoire communique aux membres du Conseil les documents et informations nécessaires à l'accomplissement de leur mission. Les documents nécessaires à l'examen des points à l'ordre du jour parviennent normalement aux membres du Conseil quelques jours à l'avance. Le Directoire se tient en permanence à la disposition de tout membre du Conseil qui souhaiterait des éclaircissements ou des informations complémentaires. Le Conseil de surveillance peut décider de se réunir hors la présence du Directoire notamment en ce qui concerne les délibérations sur les rémunérations des membres du Directoire. Des réunions peuvent être organisées avec des dirigeants du Groupe notamment pour présenter les plans d'action stratégiques mis en place.

Dans le cadre de la prévention des délits d'initiés, les règles restrictives établies par le Directoire à l'intention des initiés du Groupe quant aux périodes autorisées pour les opérations sur les titres de la Société s'appliquent également aux membres du Conseil de surveillance.

Missions du Président du Conseil de surveillance

M. Maurice Lévy, Président du Conseil de surveillance, assure la transition managériale avec le Directoire. Il accompagne de manière active mais non opérationnelle le Directoire, en tant que de besoin, répond aux consultations du Directoire sur tous les événements significatifs pour la Société, poursuit avec les grands clients du Groupe la relation de confiance engagée il y a plusieurs décennies, coordonne les efforts auprès des pouvoirs publics dans les pays où opère Publicis et fait bénéficier le Groupe de ses années d'expérience. Il participe à trois Comités du Conseil : Comité de nomination, Comité de rémunération et Comité des risques et stratégies.

Activité du Conseil de surveillance en 2018

Le Conseil s'est réuni six fois au cours de l'année 2018 avec un taux d'assiduité de 95 %.

Les principaux points examinés et décisions prises par le Conseil de surveillance lors de ses réunions en 2018 ont été les suivants :

- ▶ Lors de sa séance du 7 février 2018, le Conseil a pris connaissance du rapport de gestion du Directoire et examiné les comptes sociaux et consolidés de l'exercice 2017, après avoir entendu le Comité d'audit et les commentaires des commissaires aux comptes. Le Conseil n'a pas formulé d'observation sur ces documents et a exprimé sa confiance au Directoire dans la stratégie pour faire face aux défis identifiés. Le Conseil a reconduit les limitations de pouvoirs du Directoire et les autorisations annuelles données en matière de cautions, d'avaux et de garanties. Le Conseil a été avisé de la préparation de l'Assemblée générale des actionnaires du 30 mai 2018. Le Comité de rémunération a présenté son rapport.
- ▶ Lors de sa séance du 7 mars 2018, le Conseil a donné son assentiment au Directoire sur le *commitment* 2018. Le Directoire a présenté sa stratégie et son plan d'exécution

2018-2020 « Sprint to the Future » en vue de la journée des investisseurs (*Investor Day*) du 20 mars 2018. Le Conseil a approuvé ce plan et apporté son soutien plein et entier au Directoire dans la stratégie présentée. Le Comité des risques et stratégies a présenté son rapport et le Conseil a été informé de la mise en place du plan de vigilance. Le Conseil s'est prononcé sur les projets de résolutions à soumettre à l'Assemblée générale des actionnaires. Hors la présence des membres du Directoire à l'exception du Président du Directoire, le Conseil, sur recommandation du Comité de nomination, a, d'une part, examiné les critères d'indépendance de ses membres et renouvelé le statut d'indépendant des membres qui l'étaient précédemment et, d'autre part, décidé de proposer la candidature de deux personnalités indépendantes, sous réserve de la confirmation de candidature de l'une d'elle, et le renouvellement du mandat de Mme Élisabeth Badinter à l'Assemblée générale des actionnaires du 30 mai 2018. Le Conseil a pris acte du souhait de Mme Claudine Bienaimé et M. Michel Cicurel de ne pas demander le renouvellement de leur mandat de membre du Conseil. Après avoir entendu le rapport du Comité de rémunération, le Conseil a arrêté la rémunération variable au titre de l'exercice 2017 de Mme Anne-Gabrielle Heilbronner et de MM. Jean-Michel Etienne et Steve King (pour la période du 1^{er} juin au 31 décembre 2017), membres du Directoire et a arrêté les critères d'attribution proposés pour le bonus 2018, il a maintenu, pour 2018, la même rémunération fixe annuelle qu'en 2017. Hors la présence de M. Arthur Sadoun, Président du Directoire, le Conseil, sur recommandation du Comité de rémunération, a fixé sa rémunération variable au titre de 2017, pour la période du 1^{er} juin au 31 décembre 2017, et a arrêté les critères d'attribution proposés pour le bonus 2018, il a maintenu, pour 2018, la même rémunération fixe annuelle qu'en 2017. Le Conseil a arrêté la politique de rémunération des membres du Directoire et du Conseil de surveillance à soumettre au vote des actionnaires en application de l'article L. 225-82-2 du Code de commerce. Le Conseil a examiné ensuite la synthèse et tiré les enseignements des conclusions de l'autoévaluation annuelle de ses travaux pour l'exercice 2017. Le Conseil a arrêté les termes de son rapport sur le gouvernement d'entreprise.

- ▶ Lors de sa séance du 30 mai 2018, le Conseil a accueilli en son sein un nouveau membre, Mme Cherie Nursalim, puis a revu la composition de ses quatre Comités. Le Conseil a pris connaissance du rapport de gestion du Directoire au 31 mars 2018 et des comptes sociaux et consolidés trimestriels ainsi que des résultats consolidés au 30 avril 2018. Le Comité d'audit a présenté son rapport. Les prévisions actualisées ont été présentées au Conseil. Le Directoire a rendu compte des garanties données par Publicis Groupe SA à ses filiales. Un point a été fait par le Directoire sur la stratégie et le plan d'exécution « Sprint to the Future » ainsi que sur Marcel, la plateforme d'intelligence artificielle du Groupe. Le Comité de rémunération a présenté son rapport.
- ▶ Lors de sa séance du 18 juillet 2018, le Conseil a pris connaissance du rapport de gestion du Directoire au 30 juin 2018 et a examiné les comptes sociaux et consolidés semestriels, après avoir entendu le rapport du Comité d'audit et les conclusions des commissaires aux comptes. Les

prévisions actualisées à fin juin 2018 lui ont été présentées. Les votes et questions émis lors de l'Assemblée générale des actionnaires du 30 mai 2018 ont été analysés. Un programme d'accueil a été élaboré et mis en place pour tout nouveau membre du Conseil. Hors la présence du Directoire, le Conseil a pris connaissance du rapport du Comité de nomination.

- ▶ Lors de sa séance du 12 septembre 2018, hors la présence du Directoire, le Comité de nomination a présenté son rapport sur la composition du Directoire et le Conseil, sur recommandation dudit Comité, a renouvelé le mandat de Président du Directoire de M. Arthur Sadoun et les mandats de membre du Directoire de Mme Anne-Gabrielle Heilbronner et MM. Jean-Michel Etienne et Steve King. En présence des membres du Directoire, le Conseil a été informé des résultats du Groupe au 31 août 2018 et des prévisions annuelles. Le Comité des risques et stratégies et le Comité d'audit ont présenté leur rapport. Dans le cadre des présentations par des dirigeants du Groupe, MM. Alan Wexler, Global CEO de Publicis Sapient, et Nigel Vaz, International CEO de Publicis Sapient ont présenté Publicis Sapient et le *digital business transformation* et M. Steve King Publicis Media. Hors la présence des membres du Directoire, le Conseil, sur recommandation du Comité de rémunération, a décidé de maintenir en l'état les conditions de rémunération des membres du Directoire renouvelés, les engagements de non-concurrence déjà autorisés restent en vigueur jusqu'à décision contraire du Conseil et les engagements portant sur les indemnités de fin de mandat ou de départ ont été adaptés, le cas échéant, pour tenir compte des évolutions du code Afep-Medef et des recommandations faites par les agences en conseil de vote.
- ▶ Lors de la première partie de sa séance du 28 novembre 2018, Mme Agathe Bousquet, Présidente de Publicis France, a présenté le *country model* France. En seconde partie de séance, le Conseil a pris connaissance du rapport de gestion du Directoire au 30 septembre 2018, et a examiné les comptes sociaux et consolidés du troisième trimestre après avoir entendu le rapport du Comité d'audit. La situation et les résultats du Groupe à fin octobre ainsi que les prévisions actualisées ont été présentés. Le Conseil a pris connaissance du budget et des grands principes des engagements 2019. Le Conseil a été informé des nouveautés du code Afep-Medef et du projet de la loi PACTE et des nouveaux enjeux de conformité (protection des données personnelles, lutte contre la corruption, devoir de vigilance). Le Conseil a fait une revue annuelle des conventions et engagements réglementés conclus et autorisés au cours d'exercices antérieurs et au cours de l'exercice 2018 et a considéré que les raisons ayant justifié ces conventions et engagements réglementés restaient pertinentes. Le Comité de rémunération a présenté son rapport.

Évaluation du Conseil de surveillance

Le Conseil de surveillance effectue annuellement une autoévaluation de ses travaux, dont il examine la synthèse et tire les enseignements. Pour procéder à cette évaluation, chacun des membres du Conseil répond à un questionnaire qui lui est adressé

individuellement, avec la possibilité d'entretiens individuels avec le Président du Conseil de surveillance ou le membre du Conseil superviseur de l'évaluation. Les résultats sont synthétisés et ensuite commentés en séance. Mme Claudine Bienaimé, membre indépendant, en contact direct avec les membres du Conseil, a réalisé cette évaluation, au titre de l'exercice 2017, avec l'appui de la Direction juridique. Les réponses ont été examinées en détail et comparées, pour chaque membre du Conseil, à celles de l'année précédente. L'analyse des conclusions de l'évaluation pour l'exercice 2017 a été présentée lors de la séance du Conseil de surveillance du 7 mars 2018 et une réflexion sur les points d'amélioration a été menée par le Conseil. Il ressort de cette analyse que le Conseil se déclare particulièrement satisfait de sa relation avec le Directoire, de la tenue de ses séances et du processus de décision, de la composition et l'exécution des missions de ses quatre Comités, de la participation et de la contribution individuelle de ses membres et de l'évolution de la gouvernance du Groupe. Toutefois, le Conseil a exprimé des points d'amélioration de son fonctionnement en particulier, d'une part, l'intervention de dirigeants du Groupe (hors Directoire) au cours des séances du Conseil et l'organisation de séances dans un pays étranger avec une présentation du *country model* par l'équipe dirigeante et, d'autre part, l'élaboration d'un programme d'accueil des nouveaux membres. Les membres des Comités sont satisfaits, d'une manière générale, du Comité auquel ils appartiennent.

L'évaluation montre que les recommandations des années précédentes ont été progressivement mises en application en particulier concernant la diversité de la composition du Conseil et le renforcement des informations sur les enjeux majeurs et la stratégie du Groupe. Les délais de transmission des documents préparatoires ont été améliorés. Un programme d'accueil des nouveaux membres du Conseil a été élaboré en juillet 2018 et une séance hors site a été programmée pour l'année 2019.

Pour l'exercice 2018, cette évaluation a été menée par Thomas H. Glocer, membre indépendant du Conseil, avec l'appui de la Direction juridique ; les conclusions ont été présentées lors de la séance du 6 mars 2019.

Observations du Conseil de surveillance sur le rapport du Directoire et les comptes de l'exercice 2018

Lors de la séance du Conseil de surveillance du 6 février 2019, le Directoire a communiqué son rapport de gestion ainsi que les comptes annuels et consolidés de l'exercice 2018. Le Conseil les a examinés, a pris connaissance de l'avis du Comité d'audit sur l'arrêté des comptes et a échangé avec les commissaires aux comptes. Après avoir reçu toutes les informations qui paraissaient utiles, le Conseil n'a pas eu d'observation à formuler.

Les comités spécialisés du Conseil de surveillance

Le détail des modalités de fonctionnement des quatre Comités est mentionné au Titre Deuxième « Comités spécialisés » du règlement intérieur du Conseil de surveillance. Ce dernier est

consultable sur le site de Publicis Groupe (www.publicisgroupe.com).

Chaque Comité est composé au minimum de trois membres, personnes physiques membres du Conseil de surveillance, désignés par celui-ci. Les membres sont choisis pour leur compétence et leur expertise dans le domaine d'intervention du Comité. Les Comités peuvent s'adjoindre à titre exceptionnel ou permanent un consultant externe dont ils fixent la rémunération.

Les quatre comités spécialisés (Comité de nomination, Comité de rémunération, Comité d'audit et Comité des risques et stratégies) aident le Conseil de surveillance dans l'accomplissement de ses missions dans le but d'améliorer ainsi le gouvernement d'entreprise au sein du Groupe. Les Comités ont été réorganisés, au cours de l'année 2018, en raison de l'échéance des mandats de Mme Claudine Bienaimé et M. Michel Cicurel et de la nomination de Mme Cherie Nursalim intervenues à l'issue de l'Assemblée générale des actionnaires du 30 mai 2018.

Les membres des quatre Comités sont désignés pour la durée de leur mandat de membre du Conseil de surveillance et sont rééligibles dans les mêmes conditions que celles prévues à l'article 13 des statuts. Chaque Comité élit en son sein un Président qui dirige les travaux du Comité et qui en rend compte au Conseil de surveillance.

Les membres des Comités sont révocables *ad nutum* par le Conseil de surveillance, sans qu'il soit besoin de justifier la révocation. La nomination comme la révocation sont communiquées par lettre simple adressée à l'ensemble des membres du Comité. La moitié au moins des membres des Comités doit être présente pour délibérer valablement. Un membre ne peut pas se faire représenter.

Comité d'audit

Le Comité d'audit est régi par les articles 6 et suivants du règlement intérieur du Conseil de surveillance.

Les missions du Comité d'audit auprès du Conseil de surveillance sont notamment les suivantes :

- ▶ examiner les comptes sociaux et consolidés de la Société, ainsi que l'information financière délivrée, avant leur présentation au Conseil de surveillance, suivre leur processus d'élaboration et formuler le cas échéant des recommandations pour en garantir l'intégrité ;
- ▶ superviser l'organisation et la mise en œuvre de l'audit du Groupe, veiller à l'efficacité de son contrôle interne et de gestion des risques, et s'assurer de la régularité et de la sincérité des comptes ;
- ▶ émettre une recommandation au Conseil de surveillance sur le choix des commissaires aux comptes proposés à la désignation ou au renouvellement par l'Assemblée générale dans les conditions prévues par la loi, et s'assurer de leur indépendance ;
- ▶ autoriser préalablement, sur mandat du Conseil de surveillance, la fourniture des services qui ne sont pas inclus dans les missions de contrôle légal ainsi que le budget qui leur sera consacré, conformément aux dispositions légales.

Du fait de leur parcours professionnel, ses membres disposent de compétences particulières en matière financière et comptable.

Le Comité dispose d'un délai suffisant pour procéder à l'examen des comptes avant leur examen par le Conseil de surveillance.

Le Comité d'audit s'est réuni cinq fois au cours de l'exercice 2018 avec un taux d'assiduité de 94 %.

Au cours de l'exercice 2018, le Comité d'audit a été régulièrement informé tant du programme, des résultats et des mesures correctives mises en œuvre à la suite des dispositifs de contrôle interne, que du résultat des missions d'audit interne et de leur suite, ainsi que des principaux litiges, investigations et enquêtes en cours et de leur évolution. Une synthèse des contrôles effectués par l'audit interne dans le cadre de la loi anti-corruption a été produite ainsi qu'une synthèse des éléments observés dans les agences dans le cadre de la mise en conformité avec le règlement général sur la protection des données. Il a été également informé de toutes les fraudes ou tentatives de fraudes dont le Groupe aurait pu avoir connaissance. Le Comité a pris connaissance des impacts de l'application des nouvelles normes comptables IFRS 15 et 16 ainsi que de la réforme fiscale américaine sur les comptes du Groupe. Le Comité d'audit a entendu les commissaires aux comptes hors la présence du management lors de ses réunions sur les comptes. Le Comité s'est assuré de l'indépendance des commissaires aux comptes et du suivi de la réalisation de leurs missions. Le Comité a recommandé au Conseil de surveillance le renouvellement du cabinet Ernst & Young et Autres, dont le mandat de commissaires aux comptes est à échéance à la clôture de l'exercice 2018. Les commissaires aux comptes ont présenté leur méthodologie, leur scope d'audit et les principaux sujets techniques des comptes audités et ont détaillé leurs travaux au Comité. Le Comité a revu et autorisé les honoraires des missions supplémentaires confiées aux commissaires aux comptes et émis un avis sur le budget de leurs honoraires pour l'exercice 2018. Le Comité a pris connaissance des plans d'action visant à réduire les coûts du Groupe. Le plan d'action en matière de devoir de vigilance des sociétés mères lui a été présenté. Le Comité a rendu compte au Conseil de surveillance de l'exercice de ses missions, des résultats de la mission de certification des comptes, de la manière dont cette mission a contribué à l'intégrité de l'information financière et de son rôle dans ce processus.

Comité de nomination

Le Comité de nomination est régi par les articles 7 et suivants du règlement intérieur du Conseil de surveillance.

Les missions du Comité de nomination auprès du Conseil de surveillance sont notamment les suivantes :

- ▶ faire toutes observations utiles sur la composition du Conseil et du Directoire ;
- ▶ proposer au Conseil la candidature des mandataires sociaux de la Société ;
- ▶ examiner, préalablement à toute décision du Directoire, les propositions de nomination des dirigeants du Siège et des membres des Comités exécutifs des Solutions. En cas d'urgence, la décision de nomination de ces dirigeants est prise d'un commun accord par le Président du Directoire et le Président du Conseil de surveillance qui en informent a posteriori le Comité. En outre, le Comité est informé a posteriori des décisions de nomination des membres des Comités exécutifs des pays ;

- ▶ établir un plan de succession des dirigeants mandataires sociaux et examiner, préalablement, les plans de succession pour tous les postes clés.

Le Comité de nomination s'est réuni trois fois au cours de l'année 2018 avec un taux d'assiduité de 100 %.

Au cours de l'année 2018, le Comité de nomination a examiné la composition du Conseil de surveillance et la qualification de membre indépendant. Le Comité a proposé le renouvellement du mandat de Mme Élisabeth Badinter et assuré la sélection des candidatures soumise au Conseil qui a conduit à proposer la nomination de Mme Cherie Nursalim à l'Assemblée générale des actionnaires du 30 mai 2018. Le Comité a recommandé la nomination en qualité d'expert de Mme Claudine Bienaimé auprès du Comité d'audit et de M. Michel Cicurel auprès du Comité de rémunération. À l'occasion de l'expiration des mandats de membre du Directoire, le Comité a évalué les performances individuelles et collectives desdits membres et recommandé le renouvellement du Directoire après avoir examiné toutes les hypothèses de travail.

Comité de rémunération

Le Comité de rémunération est régi par les articles 8 et suivants du règlement intérieur du Conseil de surveillance.

Les missions du Comité de rémunération auprès du Conseil de surveillance sont notamment les suivantes :

- ▶ émettre une recommandation sur l'enveloppe et les modalités de répartition des jetons de présence à allouer aux membres du Conseil de surveillance ;
- ▶ étudier et proposer au Conseil de surveillance l'ensemble des éléments de rémunération et avantages des dirigeants mandataires sociaux de la Société, et notamment, la part variable, ainsi que les attributions d'options de souscription ou d'achat d'actions de la Société et les attributions d'actions de performance et tout autre élément de rémunération (indemnités de départ, retraite, clauses de non-concurrence...);
- ▶ proposer au Conseil de surveillance le texte des résolutions sur la rémunération des mandataires sociaux à soumettre à l'Assemblée générale ;
- ▶ valider, préalablement à toute décision du Directoire, les conditions de rémunérations fixes, variables et exceptionnelles composant la rémunération totale et les avantages de toute nature des dirigeants du Siège et des membres des Comités exécutifs des Solutions. En cas d'urgence, la décision sur les conditions de rémunération de ces dirigeants est prise d'un commun accord par le Président du Directoire et le Président du Conseil de surveillance qui en informent a posteriori le Comité. En outre, le Comité est informé des décisions sur les conditions de rémunération des membres des Comités exécutifs des pays ;
- ▶ d'une manière générale, valider, préalablement à toute décision du Directoire, les systèmes de bonus, et les politiques en matière de rémunération, et d'attribution d'options de souscription ou d'achat d'actions, d'actions gratuites ou de performance ou de tout instrument similaire.

Le Comité de rémunération s'est réuni six fois au cours de l'exercice 2018 avec un taux d'assiduité de 87 %.

Au cours de l'année 2018, le Comité a examiné les questions relatives à la rémunération (parties fixe et variable) des membres du Directoire et proposé au Conseil de surveillance les décisions à prendre les concernant. Le Comité a fait part au Conseil de ses recommandations concernant les engagements de non-concurrence et indemnités de fin de mandat ou de départ des membres du Directoire qui ont été renouvelés.

Le Comité a également examiné les questions relatives à la politique de rémunération en actions, essentiellement par la mise en place d'un LTIP 2018, plan de rémunération en actions pour les principaux dirigeants du Groupe (hors Directoire), et d'un plan exceptionnel « Sprint to the Future » pour la période 2018/2020 qui a vocation à rémunérer une vingtaine de dirigeants clés du Groupe et le Directoire afin de les inciter pleinement à la réussite du plan de transformation stratégique du Groupe. Le Comité a été informé des bonus prévus pour les membres des Comités exécutifs des Solutions et des pays ainsi que des évolutions de rémunération fixe prévues en 2018 pour ces dirigeants.

Comité des risques et stratégies

Le Comité des risques et stratégies est régi par les articles 9 et suivants du règlement intérieur du Conseil de surveillance.

Les missions du Comité des risques et stratégies auprès du Conseil de surveillance sont notamment les suivantes :

- ▶ examiner (en coordination avec le Comité d'audit) les risques auxquels la Société est exposée et les politiques et mesures correctives permettant de les maîtriser et les réduire ;
- ▶ étudier les grandes options stratégiques et de développement qui s'offrent au Groupe et leur décision de mise en œuvre lors d'opérations de nature à engager la stratégie du Groupe dans son ensemble ;
- ▶ examiner la stratégie du Groupe en matière de Responsabilité Sociale et Environnementale et les options retenues dans la mise en œuvre de cette stratégie.

Le Comité des risques et stratégies s'est réuni deux fois au cours de l'année 2018 avec un taux d'assiduité de 100 %.

Au cours de l'année 2018, le Comité a examiné les facteurs de risques sectoriels, économiques, géopolitiques, opérationnels, juridiques, RSE (sociaux et environnementaux) et liés aux ressources humaines et actualisé la cartographie des risques du Groupe. Le Comité a discuté des risques de réputation du Groupe notamment ceux qui pourraient résulter du non-respect des normes éthiques du Groupe ou réglementaires, d'actes malveillants et ceux liés à la transformation. Le Comité a pris connaissance des mesures prises pour anticiper ou prévenir ces risques. Le Comité a également mis à jour la cartographie des risques de corruption et de trafic d'influence qui sert de base à des contrôles et à des audits bien que Publicis n'opère pas dans un secteur particulièrement exposé à ces risques. Le Comité a examiné le plan d'action en matière de devoir de vigilance et la première cartographie des risques. Le Comité s'est attaché aux risques liés à l'activisme et reste très vigilant sur ce sujet. Le Comité a discuté des grandes options stratégiques du plan « Sprint to the Future » en termes de transformation, de développement et d'acquisitions. Le Comité a examiné les axes stratégiques du Groupe et les risques d'exécution y afférents ainsi que les progrès mis en œuvre.

3.1.4 Application du code Afep-Medef : mise en œuvre de la règle « appliquer ou expliquer »

Dans le cadre de la règle « appliquer ou expliquer » prévue à l'article L. 225-37-4 8° du Code de commerce et visée à l'article 271 du code Afep-Medef, la Société estime que ses pratiques se conforment aux recommandations du code Afep-Medef. Toutefois, certaines dispositions ont été écartées pour les raisons expliquées ci-après :

Recommandations du code Afep-Medef	Position
Article 8 – Les administrateurs indépendants « La part des administrateurs indépendants doit être de la moitié du Conseil dans les sociétés au capital dispersé et dépourvues d'actionnaires de contrôle. »	En raison du désistement d'un candidat choisi par le Comité de nomination, le Conseil de surveillance n'a pu proposer à l'Assemblée générale des actionnaires du 30 mai 2018 qu'un candidat indépendant, Mme Cherie Nursalim. Depuis cette Assemblée, le Conseil ne compte que 45 % de membres indépendants contre au moins 50 % les années précédentes. Le Conseil soumettra au vote de l'Assemblée générale des actionnaires du 29 mai 2019 la nomination de trois nouveaux membres indépendants. Sous réserve de leur nomination par ladite Assemblée, le Conseil comprendra 66 % de membres indépendants (hors membre du Conseil représentant les salariés).
Article 17.1 - Composition du Comité en charge des rémunérations « Il est recommandé... qu'un administrateur salarié en soit membre. »	M. Pierre Pénicaud a été désigné membre du Conseil de surveillance représentant les salariés par le Comité de Groupe de Publicis Groupe SA, le 20 juin 2017. M. Pierre Pénicaud est, à sa demande, membre du Comité des risques et stratégies. Le Conseil a soutenu cette demande estimant que son expérience significative dans le Groupe et ses connaissances opérationnelles sont des atouts pour ce Comité. En qualité de membre du Conseil, M. Pierre Pénicaud participe naturellement aux réunions de revue des rémunérations des mandataires sociaux, ce qui lui permet de s'exprimer sur ces sujets.

3.1.5 Code de déontologie

Le Groupe dispose d'un corpus de règles de comportement et d'éthique sous l'appellation « Janus ». Il est applicable à tous les niveaux hiérarchiques du Groupe et établit les règles de conduite pour mener les opérations : « *The Publicis way to behave and to operate* ». Il est mis à jour régulièrement, distribué dans tous les réseaux et disponible en sept langues.

Janus inclut des règles et principes relatifs à l'éthique, à la responsabilité sociale, au respect des cadres réglementaires et légaux, à la gouvernance, à la communication, à la conduite des affaires et aux relations clients, à la gestion des ressources humaines, à la protection des marques et propriétés intellectuelles du Groupe, à la gestion financière et comptable ainsi qu'aux règles en matière de fusion et acquisition, d'investissement, de restructuration ou de politique d'achats.

Ce référentiel comprend en particulier un code de déontologie qui s'applique à l'ensemble des collaborateurs du Groupe avec, en outre, des règles spécifiques pour les membres du Directoire et les autres principaux dirigeants. Les valeurs de Publicis y sont clairement exposées, à commencer par le respect des personnes et de leurs différences.

Ces règles de déontologie ont pour objectif de doter le Groupe de procédures et de règles strictes quant à la façon d'exercer notre métier dans le monde entier et dans tous les domaines : gestion humaine, éthique du métier, gestion des finances, responsabilité

de chacun. Il s'agit, entre autres, de favoriser la diversité et la prévention des actions discriminatoires. Elles visent à prévenir toute activité illégale, notamment en imposant le respect par les employés du Groupe des lois et règlements dans la conduite des affaires du Groupe. Janus prévoit des règles détaillées de déontologie boursière, visant à prévenir le délit d'initiés, qui font l'objet d'un chapitre spécifique. Les règles de déontologie du Groupe ont également pour objet de prévenir le favoritisme, les malversations, les abus de confiance, la corruption, les conflits d'intérêts ou autres inconduites et imposent au Groupe et à ses employés les standards les plus élevés en matière d'intégrité, d'éthique et de conformité. Elles visent à protéger l'information et le savoir-faire du Groupe en prévoyant des principes stricts de confidentialité et de loyauté. Elles établissent des procédures de contrôle et de reporting par les cadres dirigeants du Groupe et des différents réseaux de toute violation à ces règles. Les politiques ont également été rendues publiques.

Ce Code est disponible sur la page du site Internet du Groupe (www.publicisgroupe.com) sous la rubrique « Responsabilité sociale de l'Entreprise », dans la sous-rubrique « Publications RSE » puis « Code éthique ».

Le Groupe s'engage à fournir une copie de ses Codes de déontologie à toute personne qui le demanderait, sans frais. La demande peut être formulée directement auprès de la Direction juridique du Groupe par téléphone au 33(0)1 44 43 70 00 ou par courrier, adressé au 133, avenue des Champs-Élysées, 75008 Paris, France.

3.2 RÉMUNÉRATION DES MANDATAIRES SOCIAUX

Publicis Groupe a mis en place une politique de rémunération attractive et exigeante, ayant pour but de motiver et inciter les collaborateurs à apporter une forte contribution pour l'atteinte des objectifs stratégiques du Groupe et pour en assurer la performance à long terme. La structure de rémunération est communiquée de manière transparente et claire aux collaborateurs, aux actionnaires et aux investisseurs.

Les développements qui suivent décrivent la philosophie et les principes de la politique de rémunération des mandataires sociaux. Publicis Groupe se réfère aux recommandations du code Afep-Medef en matière de rémunérations.

Le rapport sur le gouvernement d'entreprise présente notamment les principes et critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature attribuables aux dirigeants mandataires sociaux et membres du Conseil de surveillance. En application de l'article L. 225-82-2 du Code de commerce, il sera proposé lors de l'Assemblée générale des actionnaires du 29 mai 2019 d'approuver les politiques de rémunération, au titre de l'exercice 2019, des membres du Conseil de surveillance et du Directoire telles qu'explicitées aux sections 3.2.1.1, 3.2.1.2 et 3.2.2.1 ci-après ; à cette fin quatre résolutions seront proposées (quatorzième à dix-septième résolutions). Des résolutions de cette nature seront soumises chaque année à l'approbation de l'Assemblée générale des actionnaires dans les conditions prévues par la loi. Si l'Assemblée générale des actionnaires de Publicis Groupe SA n'approuvait pas ces résolutions, les rémunérations seraient déterminées conformément aux rémunérations attribuées au titre de l'exercice précédent ou, en l'absence de rémunération attribuée au titre de l'exercice précédent, conformément aux pratiques existant au sein de la Société.

Par ailleurs, en application de l'article L. 225-100 II du Code de commerce, les éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés ou attribués au Président du Conseil de surveillance, au Président du Directoire et aux membres du Directoire au titre de l'exercice 2018, sont soumis pour approbation (voir section 3.2.3.2 ci-après) à l'Assemblée générale des actionnaires du 29 mai 2019. Il est précisé que le versement en 2019 des éléments de rémunération variables et exceptionnels attribués au titre de l'exercice 2018 au Président du Directoire et aux membres du Directoire, tels qu'ils sont exposés ci-après, sera conditionné à l'approbation par l'Assemblée générale ordinaire de ces éléments de rémunération dans les conditions prévues à l'article L. 225-100 II du Code de commerce.

3.2.1 Rémunération des membres du Conseil de surveillance

Les sections 3.2.1.1 et 3.2.1.2 constituent le rapport sur les critères et principes de détermination, de répartition et d'attribution des éléments composant la rémunération totale et les avantages de toute nature attribuables au Président et aux membres

du Conseil de surveillance qui sont soumis à l'approbation de l'Assemblée générale des actionnaires du 29 mai 2019 dans ses quatorzième et quinzième résolutions en application de l'article L. 225-82-2 du Code de commerce. Ces principes et critères sont applicables pour l'exercice 2019.

3.2.1.1 Principes et critères de rémunération des membres du Conseil de surveillance

La politique de rémunération des membres du Conseil de surveillance de Publicis Groupe SA a pour objectif de rémunérer la compétence et l'implication de ses membres, dans un contexte où leur engagement est croissant.

Enveloppe globale de jetons de présence

Le montant global de l'enveloppe des jetons de présence alloués aux membres du Conseil de surveillance est déterminé par un vote de l'Assemblée générale des actionnaires de Publicis Groupe SA.

L'Assemblée générale des actionnaires du 28 mai 2014 a fixé une enveloppe annuelle de 1,2 million d'euros pour les jetons de présence des membres du Conseil de surveillance, valable pour chaque exercice et jusqu'à nouvelle décision des actionnaires.

Allant au-delà des recommandations du code Afep-Medef, le Conseil de surveillance a décidé que la répartition des jetons de présence entre les membres du Conseil de surveillance sera exclusivement liée à leur participation effective aux réunions du Conseil de surveillance et à celles des comités.

Dans le cadre de l'enveloppe globale maximale des jetons de présence votée par l'Assemblée générale des actionnaires, chaque membre du Conseil de surveillance perçoit un montant de 5 000 euros pour chaque réunion du Conseil de surveillance et de chaque comité à laquelle il participe. À sa demande, M. Pierre Pénicaud perçoit un montant de 2 500 euros pour chaque réunion du Conseil de surveillance et de chaque Comité à laquelle il participe et la Société a décidé d'affecter un montant équivalent à une œuvre caritative.

Le paiement des jetons de présence au titre d'un exercice est effectué l'année suivante.

À titre informatif, l'enveloppe de jetons de présence a été utilisée à 56,5 % pour l'année 2018.

Rémunérations exceptionnelles

Conformément à l'article 17 III des statuts de la Société, le Conseil de surveillance peut allouer, en se conformant à la législation en vigueur, des rémunérations exceptionnelles pour les missions ou mandats spécifiques confiés à ses membres.

Ces rémunérations sont déterminées par le Conseil de surveillance en prenant en compte la durée et la complexité de la mission après avis du Comité de rémunération.

À titre informatif, il est précisé que cette faculté n'a pas été utilisée durant l'exercice 2018.

Cette politique de rémunération des membres du Conseil de surveillance, au titre de l'exercice 2019, est soumise à l'approbation (vote *ex ante*) de l'Assemblée des actionnaires du 29 mai 2019 dans sa quinzième résolution en application de l'article L. 225-82-2 du Code de commerce.

Rémunération de la Vice-Présidente

Mme Élisabeth Badinter ne perçoit pas, hors les jetons de présence, de rémunération spécifique au titre de son mandat de Vice-Présidente du Conseil de surveillance. Mme Élisabeth Badinter n'a pas de contrat de travail avec Publicis Groupe SA ou une de ses filiales.

3.2.1.2 Principes et critères de rémunération du Président du Conseil de surveillance

Conformément à l'article 17 I des statuts de la Société, le Président peut, outre les jetons de présence, percevoir des rémunérations spécifiques au titre de ses fonctions (non comprises dans l'enveloppe annuelle de jetons de présence). Le montant de ces rémunérations est déterminé par le Conseil de surveillance sur proposition du Comité de rémunération, en tenant compte des missions qui lui sont attribuées.

La rémunération allouée le cas échéant est un montant fixe, et ne peut comprendre ni élément variable, ni avantage supplémentaire, ni rémunération en actions.

À la suite de l'annonce le 26 janvier 2017 du choix du Conseil de surveillance de nommer M. Arthur Sadoun à compter du 1^{er} juin 2017 pour succéder à M. Maurice Lévy en tant que Président du Directoire de Publicis Groupe SA, Mme Élisabeth Badinter a proposé que M. Maurice Lévy rejoigne le Conseil de surveillance et lui succède en tant que Président.

À ce moment crucial de l'histoire de Publicis Groupe qui conjugue la succession de M. Maurice Lévy et la transformation du Groupe, le Conseil de surveillance a demandé à M. Maurice Lévy d'accompagner activement cette transition, et pour ce faire a souhaité désigner M. Maurice Lévy en tant que Président du Conseil de surveillance à compter du 1^{er} juin 2017. La nomination de M. Maurice Lévy en tant que membre du Conseil de surveillance de la Société a été approuvée par l'Assemblée générale des actionnaires du 31 mai 2017.

M. Maurice Lévy, dans son rôle de Président du Conseil de surveillance, accompagne de manière active mais non opérationnelle le Directoire et, plus particulièrement, poursuit avec les grands clients du Groupe la relation de confiance engagée il y a souvent plusieurs décennies. Il est consulté par les membres du Directoire en tant que de besoin sur les événements

significatifs, coordonne les efforts auprès des pouvoirs publics dans les pays où opère Publicis et fait bénéficier le Groupe de ses 48 années d'expérience.

En contrepartie de cet investissement et de l'abandon de l'indemnité de non-concurrence de 1 800 000 euros bruts annuels pendant trois ans dont il bénéficiait en compensation de l'engagement de non-concurrence autorisé par le Conseil de surveillance du 17 mars 2008 et approuvé par l'Assemblée générale des actionnaires du 3 juin 2008, le Conseil de surveillance du 1^{er} mars 2017 a fixé la rémunération de M. Maurice Lévy en tant que Président du Conseil à un montant fixe de 2 800 000 euros bruts annuels.

M. Maurice Lévy n'a pas de contrat de travail avec Publicis Groupe SA ou une de ses filiales.

La politique de rémunération de M. Maurice Lévy en tant que Président du Conseil de surveillance au titre de l'exercice 2018 a été approuvée, avec sa nomination, par l'Assemblée générale des actionnaires du 30 mai 2018 (quinzième résolution) en application de l'article L. 225-82-2 du Code de commerce (vote *ex ante*).

M. Maurice Lévy a souhaité ramener sa rémunération de 2 800 000 euros à 1 900 000 euros et en a informé le Comité de rémunération ainsi que le Conseil de surveillance. Après délibération, le Comité de rémunération a accepté la proposition et l'a soumise à la délibération du Conseil qui l'a approuvée. Elle sera applicable à partir du 1^{er} juin 2019 et sera soumise à l'approbation (vote *ex ante*) de l'Assemblée générale des actionnaires du 29 mai 2019 dans sa quatorzième résolution.

3.2.1.3 Montants versés en 2018 aux membres du Conseil de surveillance

La rémunération totale incluant les avantages de toute nature versée durant l'exercice clos le 31 décembre 2018 à chaque membre du Conseil de surveillance, tant par la Société que par des sociétés contrôlées par la Société au sens de l'article L. 233-3 du Code de commerce, est indiquée ci-après.

La rémunération des membres du Conseil de surveillance se compose exclusivement de jetons de présence, à l'exception de la rémunération versée au Président (voir 3.2.1.2), et à l'exception des honoraires versés par une filiale du Groupe à Mme Marie-Claude Mayer dans le cadre de ses fonctions de consultante auprès de cette filiale et des salaires payés par une filiale du Groupe à M. Pierre Pénicaud au titre de ses fonctions salariées en 2018. Le cas échéant, le montant de la partie fixe et de la partie variable inclus dans la rémunération totale est signalé. La rémunération globale est exprimée en euros. Les montants indiqués sont les montants bruts avant prélèvements sociaux et fiscaux.

/ Rémunérations (en euros) versées durant l'exercice 2018 aux membres du Conseil de surveillance (montants bruts avant prélèvements sociaux et fiscaux)

	Rémunération brute totale 2018 dont	Partie fixe	Partie variable	Jetons de présence	Avantages en nature ⁽¹⁰⁾	Rémunération brute totale 2017	Dont partie fixe
Maurice Lévy ⁽¹⁾	2 845 000	2 800 000	-	45 000	-	-	-
Élisabeth Badinter ⁽²⁾	55 000	-	-	55 000	-	160 000	100 000
Simon Badinter	30 000	-	-	30 000	-	35 000	-
Claudine Bienaimé ⁽³⁾	90 000	-	-	90 000	-	100 000	-
Jean Charest	80 000	-	-	80 000	-	75 000	-
Michel Cicurel ⁽³⁾	75 000	-	-	75 000	-	90 000	-
Sophie Dulac	30 000	-	-	30 000	-	30 000	-
Thomas Glocer ⁽⁴⁾	65 000	-	-	65 000	-	30 000	-
Jerry Greenberg ⁽⁵⁾	10 000	-	-	10 000	-	90 000	-
Marie-Josée Kravis	40 000	-	-	40 000	-	55 000	-
André Kudelski ⁽⁴⁾	60 000	-	-	60 000	-	30 000	-
Marie-Claude Mayer ⁽⁶⁾	40 000	-	-	40 000	-	344 167	229 167
Véronique Morali	85 000	-	-	85 000	-	90 000	-
Cherie Nursalim ⁽⁷⁾	-	-	-	-	-	-	-
Pierre Pénicaud ⁽⁸⁾ Membre représentant les salariés	75 000	70 000	-	5 000	-	70 000	70 000
Amaury de Seze ⁽⁹⁾	-	-	-	-	-	50 000	-

(1) Début du mandat, en qualité de Président du Conseil de surveillance, le 1^{er} juin 2017. Rémunération versée en 2018 au titre de la période du 1^{er} juin 2017 au 31 mai 2018.

(2) Présidente du Conseil de surveillance jusqu'au 31 mai 2017, Vice-Présidente du Conseil de surveillance depuis le 1^{er} juin 2017.

(3) Fin de mandat de membre du Conseil de surveillance le 30 mai 2018.

(4) Début de mandat de membre du Conseil de surveillance le 25 mai 2016.

(5) Démission le 31 mai 2017.

(6) Mme Marie-Claude Mayer a été titulaire d'un contrat de travail avec Publicis Conseil jusqu'au 1^{er} décembre 2017, date de son départ en retraite. Au titre de ses fonctions salariées Mme Marie-Claude Mayer a perçu en 2017 une rémunération fixe de 229 167 euros, une rémunération variable au titre de 2016 de 70 000 euros et une prime exceptionnelle de 125 000 euros, et, à l'occasion de son départ en retraite, une indemnité légale de départ en retraite de 475 289 euros et une indemnité compensatrice de congés payés de 16 667 euros. En 2018, Mme Marie-Claude Mayer a perçu 100 000 euros au titre d'un contrat de consultant, auprès d'une filiale du Groupe, qui a pris fin le 31 décembre 2018.

(7) Début de mandat de membre du Conseil de surveillance le 30 mai 2018.

(8) Nomination en qualité de membre du Conseil de surveillance représentant les salariés le 20 juin 2017. M. Pierre Pénicaud n'a pas perçu de jetons de présence en 2017, et a perçu au titre de ses fonctions salariées au sein d'une filiale du Groupe un salaire annuel fixe de 70 000 euros.

(9) Fin de mandat de membre du Conseil de surveillance le 25 mai 2016.

(10) Les avantages en nature correspondant aux facilités d'utilisation d'un véhicule de fonction ne sont pas mentionnés lorsqu'ils représentent un montant négligeable.

Le tableau de synthèse des éléments de la rémunération versés ou attribués au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2018 à M. Maurice Lévy, Président du Conseil de surveillance, figurant à la section 3.2.3.2 ci-après sera soumis à l'Assemblée générale des actionnaires du 29 mai 2019 pour approbation dans sa neuvième résolution en application de L. 225-100 II du Code de commerce.

3.2.2 Rémunération du Directoire

Conformément à l'article 10 IV des statuts de la Société, la rémunération du Président du Directoire et des membres du Directoire est fixée par le Conseil de surveillance et fait l'objet

d'une revue sur recommandation du Comité de rémunération. S'agissant des membres du Directoire autres que le Président, le Président du Directoire formule des propositions auprès du Comité de rémunération.

La section 3.2.2.1 constitue le rapport sur les critères et principes de détermination, de répartition et d'attribution des éléments composant la rémunération totale et les avantages de toute nature attribuables au Président et aux membres du Directoire qui sont soumis à l'approbation de l'Assemblée générale des actionnaires du 29 mai 2019 dans ses seizième et dix-septième résolutions en application de l'article L. 225-82-2 du Code de commerce. Ces principes et critères sont applicables pour l'exercice 2019.

3.2.2.1 Principes et critères de rémunération des membres du Directoire

La politique de rémunération du Directoire de Publicis Groupe SA a pour objectif d'aligner les intérêts des dirigeants du Groupe avec ceux des actionnaires en établissant un lien fort entre performance et rémunération. Dans ce cadre, elle a pour objet essentiel d'encourager l'atteinte d'objectifs ambitieux et la création de valeur sur le long terme, par la fixation de critères de performance exigeants.

Pour ce faire, la structure de rétribution des dirigeants de Publicis Groupe SA repose d'une part, sur une rémunération fixe et, d'autre part, sur une rémunération variable annuelle et pluriannuelle directement liée à leur performance individuelle ainsi qu'à leur contribution à la performance du Groupe.

Elle s'appuie en outre sur une analyse approfondie (en utilisant si nécessaire les services de consultants externes au Groupe) des pratiques de marché observées en France et à l'étranger, à la fois dans les grands groupes internationaux en général et, de manière plus spécifique, dans les entreprises concurrentes de Publicis Groupe à la fois en termes d'activité et de talents.

On notera que les principaux concurrents de Publicis Groupe sont des entreprises américaines et britanniques.

Cette politique de rémunération repose sur les objectifs suivants :

- ▶ attirer, développer, retenir et motiver les meilleurs talents, dans un secteur d'activité qui repose fondamentalement sur la valeur des collaborateurs et où la guerre des talents est particulièrement forte notamment dans le cadre de la transformation digitale en cours dans toute l'industrie ;
- ▶ encourager les dirigeants à réaliser une performance à la fois élevée, croissante et pérenne dans un environnement toujours plus concurrentiel où de nouveaux acteurs venus du conseil et des technologies sont devenus des concurrents directs de Publicis Groupe.

Elle est guidée par trois principes :

- ▶ la compétitivité et la cohérence des rémunérations au regard des pratiques de marché ;
- ▶ l'équité interne, fondée sur la performance individuelle et collective, afin d'assurer une rétribution juste et équilibrée reflétant le niveau de réussite individuel de chacun, mesuré à la fois d'un point de vue quantifiable et qualitatif ;
- ▶ l'atteinte de l'ensemble des résultats financiers et opérationnels sur le court, moyen et long terme en lien direct avec les objectifs stratégiques du Groupe et pour le bénéfice de nos clients, nos collaborateurs, nos actionnaires et toutes les parties prenantes.

Ces principes s'appliquent à l'ensemble des dirigeants du Groupe et sont adaptés selon la localisation géographique des personnes concernées afin de tenir compte des différences de réglementation, des pratiques de marché et de l'environnement concurrentiel.

Éléments composant la rémunération des membres du Directoire

La rémunération des membres du Directoire comprend (i) une partie fixe, ainsi que (ii) une partie variable prépondérante

fondée sur la performance et l'alignement de leurs intérêts sur ceux de l'entreprise et des actionnaires. Cette partie variable est constituée d'une rémunération variable annuelle sous forme de bonus et d'une rémunération variable à long terme sous forme d'attribution gratuite d'actions et/ou d'options de souscription ou d'achat d'actions. Cette structure de rémunération applicable aux membres du Directoire est cohérente avec celle proposée aux principaux dirigeants du Groupe.

Rémunération fixe

La partie fixe est déterminée en prenant en compte :

- ▶ le périmètre de responsabilités et sa complexité ;
- ▶ le parcours et l'expérience du titulaire de la fonction ;
- ▶ la cohérence par rapport à d'autres fonctions du Groupe (équité interne) ;
- ▶ les pratiques de marché pour des fonctions identiques ou similaires (compétitivité externe).

Le niveau de la rémunération fixe est réexaminé tous les deux ans, pour les membres du Directoire comme pour les autres cadres dirigeants du Groupe afin d'en apprécier régulièrement la pertinence et la compétitivité.

En principe, la rémunération des membres du Directoire n'est réévaluée qu'à échéance relativement longue, conformément aux recommandations du code Afep-Medef, et lorsqu'une révision est justifiée, par exemple par l'évolution du périmètre de responsabilités de la fonction ou par le positionnement de la rémunération par rapport au marché ou à l'interne.

Rémunération variable annuelle

La rémunération variable annuelle a vocation à représenter une part substantielle de la rémunération totale annuelle du dirigeant en cas d'atteinte des objectifs fixés et à l'inciter à la surperformance en permettant de récompenser un dépassement de ses objectifs.

La rémunération variable annuelle est soumise à des conditions de performance quantifiables financières et non financières.

Aucun montant minimum n'est garanti. La rémunération variable annuelle est calculée le cas échéant *pro rata temporis* pour l'année de début de mandat et l'année de fin de mandat.

Elle repose sur plusieurs critères quantifiables et qualitatifs, appréciés séparément, qui prennent en compte :

- ▶ la performance globale (croissance organique et marge opérationnelle) du Groupe et/ou celle du réseau d'appartenance du dirigeant ;
- ▶ la réalisation des objectifs personnels du dirigeant, appréciée *a posteriori* en tenant compte des éléments de contexte dans lesquels la performance a été réalisée.

Ces paramètres sont fixés à l'avance pour chaque exercice et sont proposés par le Comité de rémunération au Conseil de surveillance pour validation.

En 2019 les objectifs de croissance organique et de marge opérationnelles seront communs à tous les membres du Directoire et définis comme suit :

- ▶ la croissance organique des revenus nets de Publicis Groupe sera comparée à celle des sociétés du groupe de référence (Omnicom, WPP et IPG). Si Publicis réalise la meilleure croissance, 100% du bonus sur ce critère sera attribué.

Si Publicis est deuxième, 75 % du bonus sera attribué. Si Publicis est troisième, 50 % ou 30 % du bonus sera attribué selon l'écart avec le deuxième : si l'écart est faible (<10 %), 50 % du bonus pourra être attribué et si l'écart est important (>15 %), 30 % sera attribué. Entre 10 % et 15 % d'écart, le pourcentage de bonus pouvant être attribué relèvera du jugement du Comité ;

- la marge opérationnelle de Publicis Groupe sera comparée à celle des sociétés du groupe de référence. Si Publicis réalise la meilleure marge, 100 % du bonus sur ce critère sera attribué. Si Publicis est deuxième, 75 % du bonus sera attribué. Si Publicis est troisième, 50 % ou 30 % du bonus sera attribué selon l'écart avec le deuxième : si l'écart est faible (<10 %), 50 % du bonus pourra être attribué et si l'écart est important (>15 %), 30 % sera attribué. Entre 10 % et 15 % d'écart, le pourcentage de bonus pouvant être attribué relèvera du jugement du Comité.

Les éléments détaillés de la rémunération annuelle variable pour les exercices 2018 et 2019 sont explicités ci-après aux sections 3.2.2.2 pour le Président du Directoire et 3.2.2.3 à 3.2.2.5 pour les autres membres du Directoire.

Rémunération variable long terme

Le programme de rémunération en actions doit être incitatif sur le long terme ; il est assujéti à des conditions de performance très exigeantes pour mobiliser les talents clefs de l'organisation sur le long terme dans une communauté d'intérêts avec les actionnaires de Publicis Groupe SA tout en les fidélisant (voir section 6.6 note 31 des annexes aux états financiers consolidés).

Attribution gratuite d'actions de performance

Les membres du Directoire peuvent bénéficier de deux types de programmes de rémunération en actions Publicis généralement mis en place tous les trois ans :

- Plan d'attribution gratuite d'actions triennal dit « **LTIP Directoire** » :

Dans le cadre de ce plan, les membres du Directoire se voient attribuer des actions Publicis, sous une double condition de performance et de présence applicable au cours d'une période d'acquisition des droits de trois ans.

Performance : l'acquisition des actions Publicis est soumise à des critères de performance mesurés à l'issue d'une période de trois ans, de telle sorte que le nombre total d'actions livrées dépendra du niveau d'atteinte d'objectifs de performance financière, à savoir la réalisation d'un taux de croissance organique et d'un taux de marge opérationnelle comparés à un groupe d'entreprises concurrentes de référence. Le nombre d'actions effectivement attribuées est déterminé en fonction du niveau d'atteinte de ces performances.

Présence : l'acquisition des actions Publicis est également soumise à une condition de présence, pendant la période d'acquisition des droits de trois ans.

- Plan d'attribution gratuite d'actions triennal dit « **LionLead** » : Dans le cadre du dernier « LionLead » mis en place par le Groupe, les membres du Directoire se sont vus attribuer des actions Publicis, sous une double condition de performance et de présence applicable au cours d'une période d'acquisition des droits de trois ans, ainsi que d'un investissement personnel en actions Publicis.

Performance : l'acquisition des actions Publicis est soumise à des critères de performance mesurés à l'issue d'une période de trois ans, à savoir la réalisation – voire le dépassement – d'un objectif de marge opérationnelle fixé au budget annuel, ainsi que la réalisation d'un taux de croissance organique et d'un taux de marge opérationnelle comparés à un groupe d'entreprises concurrentes de référence. En outre, le nombre d'actions Publicis livrables à l'issue de la période d'acquisition des droits pourra être augmentée en fonction du niveau d'atteinte du cours de l'action Publicis Groupe SA après la clôture de la dernière année du plan par comparaison avec le cours au moment de l'attribution. Le nombre total d'actions livrées dépendra du niveau d'atteinte de l'ensemble de ces critères de performance sur la période concernée.

Présence : l'acquisition des actions Publicis est également soumise à une condition de présence, pendant la période d'acquisition des droits de trois ans.

Investissement : l'attribution des actions Publicis est également soumise à la détention continue, pendant la période d'acquisition des droits de trois ans, d'un certain nombre d'actions Publicis.

Les caractéristiques de ces plans pour les membres du Directoire sont les suivantes :

Type de plan	LTIP 2016-2018	
Conditions de performance	Taux de croissance organique de Publicis Groupe par rapport au groupe de référence	Taux de marge opérationnelle de Publicis Groupe par rapport au groupe de référence
Typologie des conditions de performance	Performances relatives comparées au groupe de référence Omnicom, WPP, IPG, Publicis Groupe	
Pondération ⁽²⁾	50 % des actions attribuées	50 % des actions attribuées
Acquisition ⁽³⁾	<ul style="list-style-type: none"> • ≥ à la moyenne du groupe de référence : 100 % actions livrées • ≤ 80 % de la moyenne du groupe de référence : 0% • Entre 80 % et 100 % de la moyenne du groupe de référence: le nombre d'actions attribué est réduit de 5 % pour chaque 1 % de performance constatée en dessous de 100 % 	<ul style="list-style-type: none"> • Taux de marge opérationnelle le plus élevé par rapport au groupe de référence : 100 % actions livrées • Taux de marge en 2e position : 50 % actions livrées • Taux de marge en 3e position : 15 % actions livrées • Taux de marge en 4e position : aucune action livrée
Période de performance	Période de 3 ans à l'issue de laquelle les performances sont calculées	

Type de plan	LTIP 2019-2021		
Conditions de performance	Taux de croissance organique de Publicis Groupe par rapport au groupe de référence	Taux de marge opérationnelle de Publicis Groupe par rapport au groupe de référence	Un critère RSE ⁽¹⁾
Typologie des conditions de performance	Performances relatives comparées au groupe de référence Omnicom, WPP, IPG, Publicis Groupe		
Pondération ⁽²⁾	45 % des actions attribuées	45 % des actions attribuées	10 % des actions attribuées
Acquisition ⁽³⁾	<ul style="list-style-type: none"> • Taux de croissance organique le plus élevé par rapport au groupe de référence : 100 % actions livrées • Taux de croissance en 2^e position : 75 % actions livrées • Taux de marge en 3^e position : 50 % ou 30 % actions livrées selon l'écart avec le 2^{ème} : si l'écart est faible (<10 %), 50 % pourront être livrés et si l'écart est important (>15 %), 30% seront livrés. Entre 10 % et 15 % d'écart, le pourcentage d'actions pouvant être livré relèvera du jugement du Comité de rémunération 	<ul style="list-style-type: none"> • Taux de marge opérationnelle le plus élevé par rapport au groupe de référence : 100 % actions livrées • Taux de marge en 2^e position : 75 % actions livrées • Taux de marge en 3^e position : 50% ou 30% seront livrés selon l'écart avec le 2^{ème} : si l'écart est faible (<10%), 50% des actions pourront être livrés et si l'écart est important (>15%), 30% seront livrés. Entre 10% et 15% d'écart, le pourcentage d'actions pouvant être livré relèvera du jugement du Comité de rémunération 	<ul style="list-style-type: none"> • 10 % des actions attribuées seront livrées si la condition de performance liée à la RSE est réalisée : au moins 40 % de femmes dans les comités exécutifs du Groupe, des solutions, et des grands pays.
Période de performance	Période de 3 ans à l'issue de laquelle les performances sont calculées		

(1) Un critère RSE a été ajouté aux conditions de performance en 2019.

(2) Nouvelle pondération pour le plan 2019-2021 pour intégrer la condition de performance liée à la RSE.

(3) Nouvelles conditions de performance unifiées pour la croissance organique et la marge opérationnelle.

Type de plan	LionLead		
Conditions de performance	Taux de croissance organique de Publicis Groupe par rapport au groupe de référence	Taux de marge opérationnelle de Publicis Groupe par rapport au groupe de référence	Atteinte de la marge opérationnelle en valeur (millions d'euros) prévue au budget de Publicis Groupe
Typologie des conditions de performance	Performances relatives comparées au groupe de référence Omnicom, WPP, IPG, Publicis Groupe		Performance interne absolue
Pondération	25 % des actions attribuées	25 % des actions attribuées	50 % des actions attribuées
Acquisition	<ul style="list-style-type: none"> • ≥ à la moyenne du groupe de référence : 100 % actions livrées • ≤ 80 % de la moyenne du groupe de référence : 0 % • Entre 80 % et 100 % : le nombre d'actions attribué est réduit de 5 % pour chaque 1 % de performance constatée en dessous de 100 % 	<ul style="list-style-type: none"> • Taux de marge le plus élevé par rapport au groupe de référence : 100 % actions livrées • Taux de marge en 2^e position : 50 % actions livrées • Taux de marge en 3^e position : 15 % actions livrées • Taux de marge en 4^e position : aucune action livrée 	<ul style="list-style-type: none"> • = à la marge fixée : 100 % actions livrées • Aucune action attribuée si la marge réalisée est inférieure de 50 millions d'euros ou plus par rapport à l'objectif • Entre ce seuil à - 50 millions d'euros de l'objectif et la marge fixée au budget : calcul linéaire du nombre d'actions attribuées • Si > à la marge fixée avec un cap de la surperformance à 150 millions d'euros : des actions de surperformance sont attribuées
Période de performance	Période de 3 ans à l'issue de laquelle sont calculées les performances		

Plan exceptionnel d'attribution gratuite d'actions dit « Sprint to the Future »

Dans le cadre de ce plan mis en place à titre exceptionnel, les membres du Directoire se sont vus attribuer des actions Publicis, sous une double condition de performance et de présence applicable au cours d'une période d'acquisition des droits de trois ans. Ce plan s'inscrit dans le cadre du plan de transformation stratégique du Groupe annoncé le 20 mars 2018.

Aucune action ne sera livrée si :

- ▶ le taux de croissance organique moyen annuel n'est pas au moins égal à 2,5 % sur les trois années ou le taux de marge opérationnelle moyen annuel sur les trois années n'est pas au moins égal à l'objectif 2020 moins 70 points de base.
- ▶ le taux de croissance organique en 2020 est inférieur à 3,5 % ou le taux de marge opérationnelle n'est pas au moins égal à l'objectif de marge 2020 moins 30 points de base.

Pour bénéficier de la livraison du nombre maximum d'actions, il faudra réaliser un taux de croissance organique du revenu de 4 % en 2020 et une amélioration du taux de marge opérationnelle de 150 points de base sur la période, soit le haut de la fourchette annoncée le 20 mars 2018.

Présence : l'acquisition des actions Publicis est également soumise à une condition de présence, pendant la période

d'acquisition des droits de trois ans. Les seules exceptions à la condition de présence sont le décès et l'invalidité. Aucune autre dérogation à cette condition n'est possible.

Exigence des critères

Ces critères sont retenus depuis plusieurs années par Publicis Groupe. Ils sont particulièrement exigeants notamment parce qu'ils reposent sur une appréciation quantifiable et relative de la performance (incitant les dirigeants de Publicis Groupe à délivrer les meilleurs chiffres du marché) et sur une transparence totale, les résultats étant mesurés sur la base de données publiques pour la plupart. Publicis Groupe démontre ainsi tant l'exigence que la réalité des performances attendues.

Le taux d'atteinte observé historiquement montre bien le caractère ambitieux des plans. Les conditions de performance utilisées sont adaptées et exigeantes, tout en permettant aux plans d'être un outil de motivation et de fidélisation des dirigeants de Publicis Groupe.

À titre d'illustration, les taux d'atteinte des conditions de performance des plans attribués en 2013 démontrent que les attributions sont fondées sur des conditions contraignantes et qu'elles sont alignées sur le long terme avec les intérêts des actionnaires.

Plan	2013-2015 LionLead2	2013-2015 LTIP Directoire	2016-2018 LTIP Directoire	2016-2018 LionLead3
Taux	50 %	53,2 %	50 %	75 %

Les actions du plan LTIP Directoire 2016-2018 seront livrées, après validation finale et expertise externe des conditions de performance, le 24 juin 2019.

Les actions du plan LionLead3 seront livrées pour le Directoire et après validation finale et expertise externe des conditions de performance, le 17 juin 2019.

Stabilité des conditions de performance

Le Conseil de surveillance considère qu'une constance dans les conditions de performance contribue à la création de valeur sur le long terme. C'est la raison pour laquelle, les critères d'appréciation relative à la croissance organique du revenu et du taux de marge opérationnelle du Groupe sont utilisés depuis 2003 dans les programmes de rémunération long terme et les parts variables annuelles.

Le troisième critère d'atteinte de la marge opérationnelle en valeur prévue au budget pour chacune des années du plan a été ajouté aux deux critères historiques pour le plan LionLead3 afin de responsabiliser les dirigeants du Groupe sur la confection du budget et les objectifs fixés.

Conformément au nouveau code Afep-Medef, un critère RSE est introduit en 2019.

Unicité des conditions de performance

Les mêmes conditions de performance sont utilisées jusqu'à présent pour tous les programmes de rémunération à long terme du Groupe, qu'ils concernent les membres du Directoire ou les

autres dirigeants. L'objectif principal est d'aligner les intérêts de toute l'équipe de direction avec les objectifs stratégiques du Groupe.

Période d'acquisition

Afin de favoriser la rétention des membres du Directoire, aucune action n'est acquise par les bénéficiaires avant la fin d'une période de présence dans le Groupe et sous réserve que les conditions de performance ne soient satisfaites. Cette période est de trois ans.

Condition de présence

Sauf cas particuliers de décès, invalidité ou départ à la retraite, ou en cas de circonstances exceptionnelles expliquées par le Conseil de surveillance et rendues publiques, l'acquisition des actions est soumise au respect d'une condition de présence des membres du Directoire jusqu'au terme de la période d'acquisition.

Il ne peut être dérogé à cette condition que par une décision du Conseil de surveillance prise après avis du Comité de rémunération.

Pour le plan exceptionnel d'attribution gratuite d'actions « Sprint to the Future », les seules exceptions à la condition de présence sont le décès et l'invalidité. Aucune autre dérogation à cette condition n'est possible.

Dans les cas de départ - voir après - les exigences ont été renforcées à l'occasion de la nomination du nouveau Directoire.

Niveau maximum d'attribution

Les attributions d'actions Publicis aux membres du Directoire sont plafonnées à 0,3 % du capital social de la Société et ce plafond est très loin d'être atteint compte tenu du niveau réel d'acquisition à l'issue de la période de performance. Ce plafond est global et couvre donc aussi le plafond de 0,3 % fixé pour les options de souscription et d'achat d'actions.

Obligation de détention des actions

Le Conseil de surveillance a décidé que, en sus des règles spécifiques aux plans LTIP et LionLead, les membres du Directoire doivent conserver au nominatif au moins 20 % des actions qui leur ont été attribuées pendant toute la durée de leur mandat. En outre, conformément au code Afep-Medef, les membres du Directoire s'engagent à ne pas utiliser d'instruments de couverture sur des actions à recevoir ou des actions reçues mais inaccessibles.

Périodicité d'attribution

Les plans de rémunération en actions sont attribués (ou leurs conditions sont fixées) après la publication des résultats de l'exercice passé.

Les plans « LTIP 2016-2018 » et « LionLead3 » ont été attribués en 2016 pour une période de trois ans.

Le plan « Sprint to the Future » a été attribué de manière exceptionnelle en 2018 pour une période de trois ans.

Attribution d'options de souscription ou d'achat d'actions

Le Directoire se réserve la possibilité d'attribuer des options de souscription ou d'achat d'actions.

Ces attributions sont plafonnées à 0,3 % du capital social de la Société. Ce plafond est global et couvre donc le plafond de 0,3 % fixé pour les attributions gratuites d'actions.

Régime de retraite supplémentaire

Le Groupe a choisi de ne pas mettre en place de système de retraite complémentaire pour les mandataires sociaux dépendant du régime français.

Régime collectif de prévoyance et de frais de santé

Les membres du Directoire peuvent bénéficier de contrats de santé et de prévoyance collectifs en fonction de la réglementation locale applicable.

Assurance chômage des chefs et dirigeants d'entreprise

Une assurance privée relevant du régime français a été proposée aux membres du Directoire lorsqu'ils ne peuvent pas bénéficier de l'assurance chômage obligatoire des salariés.

Contrat de travail

Les membres du Directoire, hormis le Président du Directoire, peuvent être liés par un contrat de travail avec une société du Groupe.

Le contrat de travail du Président du Directoire a été résilié à la date de sa prise de fonction en tant que Président du Directoire.

Indemnité de départ

Les membres du Directoire peuvent bénéficier d'une indemnité en cas de départ contraint, octroyée en conformité avec la législation en vigueur et le code Afep-Medef. Conformément au dit code, le cumul de l'indemnité de départ et de l'indemnité de non-concurrence ne pourra pas excéder vingt-quatre mois de la rémunération totale (rémunération fixe et variable annuelle).

Les éléments détaillés des indemnités de départ sont explicités ci-après aux sections 3.2.2.2 pour le Président du Directoire et 3.2.2.3 à 3.2.2.5 pour les autres membres actuels du Directoire.

Engagement de non-concurrence

Les membres du Directoire peuvent être tenus par un engagement de non-concurrence et bénéficier d'une indemnité de non-concurrence en conformité avec la législation en vigueur et le code Afep-Medef. Le Conseil de surveillance se réserve le droit de renoncer à cet engagement. Conformément audit code, le cumul de l'indemnité de départ et de l'indemnité de non-concurrence ne pourra pas excéder vingt-quatre mois de la rémunération totale (rémunération fixe et variable annuelle).

Autres éléments

Les membres du Directoire peuvent bénéficier d'avantages en fonction de la réglementation et de la pratique de rémunération locales, telle l'utilisation de l'un des véhicules de société du Groupe.

Lorsqu'un membre du Directoire est recruté à l'extérieur du Groupe, le Conseil de surveillance pourra décider de l'indemniser de tout ou partie des avantages qu'il a perdus en quittant son précédent employeur.

Les éléments détaillés et chiffrés de la rémunération de chacun des membres sont explicités dans les sections ci-après.

Modification de la composition du Directoire

Dans le cas où un nouveau Directoire serait nommé, ou un nouveau membre viendrait à rejoindre le Directoire, les principes et critères prévus dans la politique de rémunération du Directoire décrits ci-dessus leur seraient applicables. Le Conseil de surveillance, sur recommandation du Comité de rémunération, déterminera dans ce cadre en fonction de la situation particulière des intéressés les composants fixes et variables de rémunération, ainsi que les paramètres, objectifs et critères des éléments variables de leur rémunération.

3.2.2.2 Rémunération et avantages de M. Arthur Sadoun, Président du Directoire

La rémunération de M. Arthur Sadoun est fixée conformément à la politique de rémunération exposée à la section 3.2.2.1.

A. Rémunération et avantages de M. Arthur Sadoun au titre de l'exercice 2018

Les principes et critères de détermination de la rémunération et des avantages de toute nature de M. Arthur Sadoun en tant que Président du Directoire, au titre de l'exercice 2018, ont été approuvés par l'Assemblée générale des actionnaires du 30 mai 2018 dans sa dix-septième résolution.

Rémunération annuelle fixe

La rémunération fixe brute annuelle de M. Arthur Sadoun en tant que Président du Directoire de Publicis Groupe SA s'élève à 1 000 000 euros par an.

Rémunération annuelle variable

Sur recommandation du Comité de rémunération, le Conseil de surveillance a décidé que la part variable de la rémunération de M. Arthur Sadoun à partir du 1^{er} juin 2017, d'un montant cible pouvant représenter jusqu'à 200 % de sa rémunération fixe sans pouvoir excéder ce pourcentage, est fondée sur les critères suivants :

La rémunération variable de M. Arthur Sadoun repose, d'une part, sur des critères quantitatifs de performance financiers et boursier, majoritairement fondés sur une comparaison avec les principaux concurrents de Publicis Groupe (Omnicom, WPP et IPG) et, d'autre part, sur des critères qualitatifs de performance individuels non financiers jugés majeurs pour le développement du Groupe.

La rémunération du Président du Directoire repose ainsi, pour 2018, sur deux types de critères :

► **trois critères quantitatifs, dont deux critères financiers et un critère de création de valeur à hauteur de 75 % du poids global des critères**, prenant en compte le développement de la croissance et celui de la rentabilité de Publicis Groupe comparés à ceux d'un groupe de référence composé des trois autres principaux groupes mondiaux de communication (Omnicom, WPP et IPG) :

- la croissance organique du revenu du Groupe pour 25 %,
- la marge opérationnelle (la plus élevée du marché) pour 25 %, et
- pour 25 %, le taux d'évolution du bénéfice net par action dilué du Groupe (*earnings per share* ou « EPS »), comparant l'EPS de l'exercice et l'EPS moyen des deux exercices précédents ; et le TSR (*Total Shareholder Return*) qui reflète la variation du cours de Bourse de l'action Publicis Groupe SA entre le début et la fin de l'exercice social concerné (sur la base de la moyenne des premiers cours cotés constatés sur les vingt dernières séances de l'année, comparée à la moyenne des premiers cours cotés sur les vingt premières séances de l'année), majorée du montant des dividendes versés au

cours de l'exercice. Ce critère est directement lié à l'intérêt immédiat des actionnaires.

Ces critères financiers et boursier ont été choisis par le Conseil de surveillance, sur proposition du Comité de rémunération, parce qu'ils expriment le mieux la qualité des performances de l'entreprise. Mesurés pour trois d'entre eux par rapport aux principaux concurrents de Publicis Groupe, ils incitent à la surperformance ;

► **des critères individuels qualitatifs non financiers à hauteur de 25 % du poids global des critères** afin de valoriser la mise en œuvre d'actions stratégiques clés dont les effets se manifestent pleinement sur le développement du Groupe :

- mise en œuvre du plan « Sprint to the Future 2020 » pour 9 %,
- diffusion du Power of One dans l'ensemble des entités pour 8 %, et
- développement de Publicis People Cloud pour 8 %.

Rémunération variable à verser en 2019 au titre de 2018

Après examen de la performance réalisée pour chacun des critères indiqués ci-dessus au cours de l'exercice 2018, le Conseil de surveillance a fixé la part variable de la rémunération de M. Arthur Sadoun à 1 400 000 euros bruts, dont le versement sera soumis à l'Assemblée générale annuelle du 29 mai 2019 dans sa dixième résolution en application de l'article L. 225-100 II du Code de commerce. Ce montant résulte des constatations et évaluations indiquées ci-après et dans le tableau ci-dessous.

Le modèle The Power of One s'est traduit par des gains de nouveaux budgets dont Cathay Pacific, Daimler, Marriott, Campbell, Carrefour et Fiat Chrysler. La mise en place du plan Sprint to the Future est en avance concernant tous les objectifs stratégiques et opérationnels : croissance organiques des game changers en hausse de 28 %, 61 clients bénéficient dès à présent de l'organisation Groupe Client Lead pour un objectif de 100 en 2020. Le lancement réussi de la nouvelle plateforme People Cloud et de l'organisation Spine (identification et regroupement des outils et experts data du Groupe) auprès de nos clients a soutenu la croissance des game changers. Enfin, le modèle pays a été mis en place et les équipes de direction ont encore été enrichies à tous les niveaux par des recrutements visibles importants.

Critères	Niveau de performance	Montant de la rémunération variable
Croissance organique	Objectif non atteint	0
Marge opérationnelle	Objectif atteint à 100%	500 000
Taux d'évolution du bénéfice net par action dilué du Groupe et le Total Shareholder Return (TSR)	Objectif atteint à 80%	400 000
Critères individuels non financiers :		
Mise en œuvre du plan « Sprint to the Future »	Objectif atteint à 100%	180 000
Diffusion du <i>Power of One</i>	Objectif atteint à 100%	160 000
Développement de Publicis People Cloud	Objectif atteint à 100%	160 000

Rémunération variable long terme en actions exceptionnelle 2018

M. Arthur Sadoun a bénéficié du plan d'attribution gratuite d'actions « Sprint to the Future » au titre de l'exercice 2018 tel que décrit à la section 3.2.2.1. Si les conditions de performance étaient remplies, il pourrait bénéficier d'un nombre d'actions représentant un maximum de 6 millions d'euros à la date d'attribution. Pour que ce montant maximum lui soit livré, les exigences ambitieuses de performance mentionnées à la section 3.2.2.1, à l'issue des trois ans que doit durer le plan (2018-2020), devront être satisfaites. En cas de départ avant la date d'acquisition définitive, quelle qu'en soit la cause, les actions Publicis ne seront pas livrées.

Avantages en nature

M. Arthur Sadoun bénéficie d'un abonnement avec une compagnie de taxi et du remboursement de ses frais de taxi et de représentation.

Régime collectif de prévoyance et de frais de santé

M. Arthur Sadoun bénéficie d'une couverture applicable aux dirigeants de son niveau relevant du régime français.

Contrat de travail

Le contrat de travail de M. Arthur Sadoun avec la société Publicis Conseil conclu le 5 décembre 2006 a été résilié à la date de sa prise de fonction en tant que Président du Directoire.

Indemnité de départ

La conclusion d'engagements avec M. Arthur Sadoun portant sur une indemnité de départ en cas de cessation de ses fonctions de membre du Directoire a été autorisée par le Conseil de surveillance lors de sa réunion du 1^{er} mars 2017. Ces engagements ont été communiqués aux commissaires aux comptes en tant que convention réglementée et ont été approuvés par l'Assemblée générale des actionnaires du 31 mai 2017.

À la suite du renouvellement du mandat des membres du Directoire, le Conseil de surveillance lors de sa réunion du 12 septembre 2018 a renouvelé ces engagements. Le Conseil de surveillance a veillé à adapter les conditions d'indemnité de départ des membres du Directoire, en conformité avec les recommandations du code Afep-Medef et les meilleures pratiques de place. Le Conseil de surveillance a souhaité prendre en considération les règles de gouvernance des actionnaires de Publicis et des agences en conseil de vote.

Le Conseil de surveillance a décidé qu'en cas de départ contraint ou lié à un changement de contrôle ou de stratégie et sauf en cas de faute grave ou lourde, M. Arthur Sadoun aura droit à une indemnité de fin de mandat.

Le montant de l'indemnité serait égal à un an de rémunération globale brute (part fixe et part variable versée) calculée sur la moyenne des vingt-quatre derniers mois de rémunération.

Il aura en outre le droit d'exercer les options de souscription et/ou d'achats d'actions qui lui auront été attribuées et de conserver *pro rata temporis* le droit aux actions gratuites qui lui

auront été consenties depuis plus de deux ans, sous réserve des conditions de performance indiquées dans le règlement du plan concerné.

En outre, cette indemnité sera soumise à une condition de performance : le montant de l'indemnité de fin de mandat ne sera intégralement dû que si le montant moyen annuel des bonus acquis par M. Arthur Sadoun au titre des trois années précédant la cessation de ses fonctions est au moins égal à 75 % de son « bonus cible ». Si le montant moyen annuel est inférieur à 25 % du « bonus cible », aucune somme ni avantage ne seront dus. Si le montant moyen annuel est compris entre 25 % et 75 % du « bonus cible », les sommes et avantages seront calculés proportionnellement entre 0 et 100 % en appliquant la règle de trois.

L'indemnité de fin de mandat ne pourra être versée qu'après la constatation préalable par le Conseil de surveillance de la réalisation des conditions de performance, appréciée à la date de cessation du mandat de membre du Directoire.

En cas de départ contraint ou lié à un changement de contrôle ou de stratégie, M. Arthur Sadoun ne sera pas soumis à un engagement de non-concurrence et non-sollicitation.

Cette indemnité de départ est soumise à l'approbation de l'Assemblée générale des actionnaires du 29 mai 2019 dans sa cinquième résolution au titre des engagements soumis à la procédure des conventions réglementées.

Engagement de non-concurrence

Le Conseil de surveillance a décidé de soumettre M. Arthur Sadoun, en cas de démission, à un engagement de non-concurrence et de non-sollicitation de personnel pendant les deux ans qui suivent la cessation de ses fonctions de Président du Directoire de Publicis Groupe SA.

En contrepartie du respect de cet engagement de non-concurrence, M. Arthur Sadoun recevra une indemnité (payable mensuellement par avance), dont le montant sera égal à deux ans de rémunération globale brute (part fixe et part variable cible) calculée sur la moyenne des vingt-quatre derniers mois de rémunération.

Le Conseil de surveillance pourra renoncer à l'exécution de cette clause.

M. Arthur Sadoun ne sera pas soumis à un engagement de non-concurrence en cas de départ contraint. Ainsi, en tout état de cause, M. Arthur Sadoun ne pourra percevoir à la fois une indemnité de départ et une indemnité au titre de l'engagement de non-concurrence.

L'indemnité liée à l'engagement de non-concurrence a été approuvée par l'Assemblée générale des actionnaires du 31 mai 2017 dans sa vingt et unième résolution au titre des engagements soumis à la procédure des conventions réglementées.

B. Rémunération et avantages de M. Arthur Sadoun au titre de l'exercice 2019

Le montant de la rémunération fixe, le plafond de la rémunération variable et les autres éléments de rémunération de M. Arthur Sadoun au titre de l'exercice 2019 demeurent

inchangés par rapport à l'exercice 2018 à l'exception des éléments ci-dessous.

Rémunération variable au titre de l'exercice 2019

Sur recommandation du Comité de rémunération, le Conseil de surveillance a arrêté les critères de la rémunération variable de M. Arthur Sadoun au titre de l'exercice 2019.

Sur recommandation du Comité de rémunération, le Conseil de surveillance a décidé que la part variable de la rémunération de M. Arthur Sadoun, d'un montant cible pouvant représenter jusqu'à 200 % de sa rémunération fixe et ne pouvant excéder ce pourcentage, est fondée, pour l'exercice 2019 sur :

- ▶ **trois critères quantitatifs, dont deux critères financiers et un critère de création de valeur à hauteur de 75 % du poids global des critères**, prenant en compte le développement de la croissance et celui de la rentabilité de Publicis comparés à ceux d'un groupe de référence composé des trois autres principaux groupes mondiaux de communication (Omnicom, WPP et IPG) :
 - la croissance organique du revenu du Groupe comparée à celle du groupe de référence pour 25 % (voir section 3.2.2.1) ;
 - la marge opérationnelle (la plus élevée du marché) pour 25 % (voir section 3.2.2.1) ;
 - et pour 25 %, le taux d'évolution du bénéfice net par action dilué du Groupe (earnings per share ou « EPS »), comparant l'EPS de l'exercice et l'EPS moyen des deux exercices précédents et le TSR (Total Shareholder Return) qui reflète la variation du cours de Bourse de l'action Publicis Groupe SA entre le début et la fin de l'exercice social concerné (sur la base de la moyenne des premiers cours cotés constatés sur les vingt dernières séances de l'année, comparée à la moyenne des premiers cours cotés sur les vingt premières séances de l'année), majorée du montant des dividendes versés au cours de l'exercice. Ce critère est directement lié à l'intérêt immédiat des actionnaires.

Ces critères financiers et boursier ont été choisis par le Conseil de surveillance, sur proposition du Comité de rémunération, parce qu'ils expriment le mieux la qualité des performances de l'entreprise. Mesurés pour trois d'entre eux par rapport aux principaux concurrents de Publicis Groupe, ils incitent à la surperformance. Ils sont inchangés par rapport à 2018 ;

- ▶ **des critères individuels qualitatifs non financiers à hauteur de 25 % du poids global des critères** afin de valoriser la mise en œuvre d'actions stratégiques clés dont les effets se manifestent pleinement sur le développement du Groupe :
 - mise en œuvre du plan « Sprint to the Future 2020 » pour 9 %,
 - diffusion du Power of One dans l'ensemble des entités pour 8 %, et
 - développement de Publicis People Cloud pour 8 %.

LTIP DIRECTOIRE 2019-2021

Conformément à la politique d'actions de performance décrite à la section 3.2.2.1, M. Arthur Sadoun a bénéficié du plan

d'attribution gratuite d'actions LTIP Directoire 2019-2021 au titre de l'exercice 2019. Il a été décidé de lui attribuer 60 000 actions, sous condition de performance et de présence.

3.2.2.3 Rémunération et avantages de M. Jean-Michel Etienne, membre du Directoire

La rémunération de M. Jean-Michel Etienne est fixée conformément à la politique de rémunération exposée à la section 3.2.2.1.

A. Rémunération et avantages de M. Jean-Michel Etienne au titre de l'exercice 2018

Les principes et critères de détermination de la rémunération de M. Jean-Michel Etienne, membre du Directoire, au titre de l'exercice 2018, ont été approuvés par l'Assemblée générale des actionnaires du 30 mai 2018 dans sa dix-huitième résolution.

Rémunération annuelle fixe

La rémunération fixe brute annuelle de M. Jean-Michel Etienne est de 840 000 euros, montant inchangé depuis 2016.

Le Conseil de surveillance avait arrêté cette rémunération en cohérence avec :

- ▶ son expérience et ses performances en qualité de Directeur financier ;
- ▶ l'accroissement de son périmètre de responsabilités à la suite de l'acquisition de Sapient ; et
- ▶ les pratiques de rémunération observées pour ce niveau de fonction en France et sur le secteur d'activité de Publicis Groupe à l'international.

Rémunération annuelle variable

Sur recommandation du Comité de rémunération, le Conseil de surveillance a décidé que la part variable de la rémunération de M. Jean-Michel Etienne, d'un montant cible pouvant représenter jusqu'à 100 % de sa rémunération fixe sans pouvoir excéder ce pourcentage, est fondée sur :

- ▶ **deux critères quantitatifs liés à la performance financière du Groupe** par rapport aux objectifs, chacun étant pris à égalité, pour 40 % de la part variable :
 - croissance organique, et
 - marge opérationnelle ;
- ▶ **quatre critères individuels, financiers et non financiers** (dont deux encadrés par des objectifs quantitatifs précis), chacun étant pris en compte à égalité, pour 60 % de la part variable :
 - gestion et exécution du plan d'économies,
 - mise en œuvre du modèle pays,
 - gestion de trésorerie, et
 - frais de personnel.

Rémunération variable à verser en 2019 au titre de 2018

Après examen de la performance réalisée pour chacun des critères indiqués ci-dessus au cours de l'exercice 2018, le Conseil de surveillance a fixé la part variable de la rémunération de M. Jean-Michel Etienne à 672 000 euros bruts, dont le versement sera soumis à l'Assemblée générale annuelle du

29 mai 2019 dans sa onzième résolution en application de l'article L. 225-100 II du Code de commerce. Ce montant résulte des constatations et évaluations suivantes :

Le plan d'économies a été bien mené. Le modèle pays a été mis en place dans huit marchés, ce qui est en ligne avec les objectifs. La gestion de la trésorerie a été réussie ; les frais de personnel sont en amélioration par rapport au budget.

Critères	Niveau de performance	Montant de la rémunération variable
Croissance organique	Objectif non atteint	0
Marge opérationnelle	Objectif atteint à 100 %	168 000
Critères individuels financiers et non financiers :		
Gestion et exécution du plan d'économies	Objectif atteint à 100 %	126 000
Mise en œuvre du modèle pays	Objectif atteint à 100 %	126 000
Gestion de trésorerie	Objectif atteint à 100 %	126 000
Frais de personnel	Objectif atteint à 100 %	126 000

Rémunération variable long terme en actions exceptionnelle 2018

M. Jean-Michel Etienne a bénéficié du plan d'attribution gratuite d'actions « Sprint to the Future » au titre de l'exercice 2018 tel que décrit à la section 3.2.2.1. Si les conditions de performance étaient remplies, il pourrait bénéficier d'un nombre d'actions représentant un maximum de 4 millions d'euros à la date d'attribution. Pour que ce montant maximum lui soit livré, les exigences ambitieuses de performance mentionnées à la section 3.2.2.1, à l'issue des trois ans que doit durer le plan (2018-2020), devront être satisfaites. En cas de départ avant la date d'acquisition définitive, quelle qu'en soit la cause, les actions Publicis ne seront pas livrées.

Le Conseil de surveillance du 12 mars 2015 a modifié ces engagements afin de tenir compte des recommandations du code Afep-Medef. Ils ont été communiqués aux commissaires aux comptes en tant que convention réglementée et ont été approuvés par l'Assemblée générale des actionnaires du 27 mai 2015.

À la suite du renouvellement du mandat des membres du Directoire, le Conseil de surveillance lors de sa réunion du 12 septembre 2018 a renouvelé ces engagements. Le Conseil de surveillance a veillé à adapter les conditions d'indemnité de départ des membres du Directoire, en conformité avec les recommandations du code Afep-Medef et les meilleures pratiques de place. Le Conseil de surveillance a souhaité prendre en considération les règles de gouvernance des actionnaires de Publicis et des agences en conseil de vote.

Avantages en nature

Utilisation de l'un des véhicules de société.

Les engagements en vigueur avec M. Jean-Michel Etienne prévoient qu'en cas de départ contraint uniquement lié à un changement de contrôle ou de stratégie et sauf en cas de faute grave ou lourde, M. Jean-Michel Etienne aurait droit à une indemnité de fin de mandat.

Régime collectif de prévoyance et de frais de santé

M. Jean-Michel Etienne bénéficie d'une couverture applicable aux dirigeants de son niveau relevant du régime français.

Sous réserve que M. Jean-Michel Etienne ne conserve pas de fonctions salariées au sein de Publicis Groupe, le montant de l'indemnité serait égal à un an et demi de rémunération globale brute (part fixe et part variable versée).

Contrat de travail

M. Jean-Michel Etienne continue à bénéficier d'un contrat de travail avec une des filiales du Groupe.

Il aura en outre le droit d'exercer les options de souscription et/ou d'achat d'actions qui lui auront été attribuées et de conserver *pro rata temporis* le droit aux actions gratuites qui lui auront été consenties depuis plus de deux ans, sous réserve des conditions de performance indiquées dans le règlement du plan concerné.

Indemnité de départ

À la suite du renouvellement du mandat des membres du Directoire à effet au 1^{er} janvier 2012, sur proposition du Comité de rémunération, le 6 mars 2012, le Conseil de surveillance a révisé les accords existants avec M. Jean-Michel Etienne afin de le faire bénéficier d'une indemnité de départ en cas de cessation de ses fonctions de membre du Directoire. Ces engagements ont été communiqués aux commissaires aux comptes en tant que convention réglementée et ont été approuvés par l'Assemblée générale des actionnaires du 29 mai 2012.

En outre, cette indemnité sera soumise à une condition de performance : le montant de l'indemnité de fin de mandat ne sera intégralement dû que si le montant moyen annuel des bonus acquis par M. Jean-Michel Etienne au titre des trois années précédant la cessation de ses fonctions est au moins égal à 75 % de son « bonus cible ». Si le montant moyen annuel est inférieur à 25 % du « bonus cible », aucune somme ni avantage ne seront dus. Si le montant moyen annuel est compris entre 25 % et 75 %

du « bonus cible », les sommes et avantages seront calculés proportionnellement entre 0 et 100 % en appliquant la règle de trois.

L'indemnité de fin de mandat ne pourra être versée qu'après la constatation préalable par le Conseil de surveillance de la réalisation des conditions de performance, appréciée à la date de cessation du mandat de membre du Directoire.

Le cumul de l'indemnité de fin de mandat et d'une indemnité due au titre du contrat de travail ne pourra excéder deux ans de rémunération totale (rémunération fixe et variable versée).

Cette indemnité de départ est soumise à l'approbation de l'Assemblée générale des actionnaires du 29 mai 2019 dans sa sixième résolution au titre des engagements soumis à la procédure des conventions réglementées.

B. Rémunération et avantages de M. Jean-Michel Etienne au titre de l'exercice 2019

Le montant de la rémunération fixe, le plafond de la rémunération variable et les autres éléments de rémunération de M. Jean-Michel Etienne au titre de l'exercice 2019 demeurent inchangés par rapport à l'exercice 2018 à l'exception des éléments ci-dessous.

Rémunération variable au titre de l'exercice 2019

Sur recommandation du Comité de rémunération, le Conseil de surveillance a arrêté les critères de la rémunération variable de M. Jean-Michel Etienne au titre de l'exercice 2019.

Sur recommandation du Comité de rémunération, le Conseil de surveillance a décidé que la part variable de la rémunération de M. Jean-Michel Etienne, d'un montant cible pouvant représenter jusqu'à 100 % de sa rémunération fixe et ne pouvant excéder ce pourcentage, est fondée, pour l'exercice 2019 sur :

- ▶ **deux critères quantitatifs liés à la performance financière du Groupe dont le mode d'évaluation a été modifié** par rapport à 2018, chacun étant pris à égalité, pour 40 % de la part variable :
 - croissance organique comparée à celle du groupe de référence (voir section 3.2.2.1) , et
 - marge opérationnelle comparée à celle du groupe de référence (voir section 3.2.2.1) ;
- ▶ **quatre critères individuels, financiers et non financiers** (dont trois encadrés par des objectifs quantitatifs précis), chacun étant pris en compte à égalité, pour 60 % de la part variable :
 - gestion et exécution du plan d'économies,
 - mise en œuvre du modèle pays,
 - gestion de trésorerie, et
 - frais de personnel.

LTIP DIRECTOIRE 2019-2021

Conformément à la politique d'actions de performance décrite à la section 3.2.2.1, M. Jean-Michel Etienne a bénéficié du plan d'attribution gratuite d'actions LTIP Directoire 2019-2021 au titre de l'exercice 2019. Il a été décidé de lui attribuer 40 000 actions, sous condition de performance et de présence.

3.2.2.4 Rémunération et avantages de Mme Anne-Gabrielle Heilbronner, membre du Directoire

La rémunération de Mme Anne-Gabrielle Heilbronner est fixée conformément à la politique de rémunération exposée à la section 3.2.2.1.

A. Rémunération et avantages de Mme Anne-Gabrielle Heilbronner au titre de l'exercice 2018

Les principes et critères de détermination de la rémunération de Mme Anne-Gabrielle Heilbronner, membre du Directoire ont été approuvés par l'Assemblée générale des actionnaires du 30 mai 2018 dans sa dix-huitième résolution.

Rémunération annuelle fixe

La rémunération fixe brute annuelle de Mme Anne-Gabrielle Heilbronner est de 600 000 euros bruts, montant inchangé depuis 2016.

Le Conseil de surveillance, sur recommandation du Comité de rémunération, avait alors arrêté cette rémunération en cohérence avec :

- ▶ l'accroissement du périmètre de responsabilités de Mme Anne-Gabrielle Heilbronner en tant que Secrétaire Général du Groupe qui comprend notamment la fonction juridique et la gouvernance, les ressources humaines, l'audit interne, le contrôle interne, la gestion interne des risques, et les achats domaines dont la complexité s'est accentuée à la suite de l'acquisition de Sapient ;
- ▶ les pratiques de rémunération observées en France pour ce niveau de fonction et sur le secteur d'activité de Publicis Groupe pour ce niveau de fonction à l'international.

La RSE s'est ajoutée à son périmètre en 2018.

Structure de la rémunération variable

Sur recommandation du Comité de rémunération, le Conseil de surveillance a décidé que la part variable de sa rémunération au titre de l'année 2018, d'un montant cible pouvant représenter jusqu'à 100 % de sa rémunération fixe et ne pouvant excéder ce pourcentage, était fondée sur :

- ▶ **deux critères quantitatifs liés à la performance financière du Groupe** par rapport aux objectifs, chacun étant pris à égalité, pour 40 % de la part variable :
 - croissance organique, et
 - marge opérationnelle ;
- ▶ **quatre critères individuels non financiers** en ligne avec ses principaux domaines de responsabilités, chacun étant pris en compte à égalité, pour 60 % de la part variable :
 - audit et contrôle internes : mise en œuvre du plan d'audit et suivi des recommandations,
 - achats : mise en œuvre du plan d'économies sur les achats,
 - ressources humaines et RSE : renforcement de la politique RSE et du Women's Forum ; amélioration de la gestion des talents en matière de rémunération et outils de gestion, et

- juridique : déploiement des programmes de conformité, maîtrise des litiges.

Chacun de ces critères fait l'objet de l'évaluation d'éléments mesurables parmi lesquels : progrès du programme de conformité (politiques, formation, contrôles), maîtrise des coûts de personnel, réalisation des plans d'audit, suivi des recommandations, nombre et issue des litiges, économies d'achat et nombre de contrats globaux mis en place.

Rémunération variable à verser en 2019 au titre de 2018

Après examen de la performance réalisée pour chacun des critères indiqués ci-dessus au cours de l'exercice 2018, le Conseil de surveillance a fixé la part variable de la rémunération de Mme Anne-Gabrielle Heilbronner à 480 000 euros bruts, dont le versement sera soumis à l'Assemblée générale annuelle du 29 mai 2019 dans sa douzième résolution en application de l'article L. 225-100 II du Code de commerce. Ce montant résulte des constatations et évaluations indiquées ci-après et dans le tableau ci-dessous.

Le plan d'audit a été dépassé (95 audits réalisés pour 85 planifiés) et le suivi des recommandations s'améliore d'année en année ; 2018 a été l'année du renouvellement de la certification IFACI.

Concernant les affaires juridiques, le travail de mise en conformité s'est poursuivi avec plus de 50 000 personnes formées au respect du RGPD (Règlement Général sur la Protection des Données) et aux normes anti-corruption.

S'agissant des achats, davantage de contrats globaux ont été signés et des économies ont été réalisées conformément aux objectifs chiffrés annoncés.

Les objectifs RH ont également été remplis avec le renforcement des outils, la baisse des coûts fixes de personnel, en amélioration par rapport au budget. la gestion du projet SIRH et l'harmonisation des avantages sociaux en progrès.

Le Women's Forum a des résultats déjà tangibles, dont une forte croissance organique, et la première année de profitabilité depuis son acquisition.

Critères	Niveau de performance	Montant de la rémunération variable (en euros)
Croissance organique	Objectif non atteint	
Marge opérationnelle	Objectif atteint à 100%	120 000
Critères individuels non financiers :		
Audit et contrôle internes	Objectif atteint à 100%	90 000
Achats	Objectif atteint à 100%	90 000
Ressources humaines et RSE	Objectif atteint à 100%	90 000
Juridique	Objectif atteint à 100%	90 000

Rémunération variable long terme en actions exceptionnelle 2018

Mme Anne-Gabrielle Heilbronner a bénéficié du plan d'attribution gratuite d'actions « Sprint to the Future » au titre de l'exercice 2018 tel que décrit à la section 3.2.2.1. Si les conditions de performance étaient remplies, elle pourrait bénéficier d'un nombre d'actions représentant un maximum de 4 millions d'euros à la date d'attribution. Pour que ce montant maximum lui soit livré, les exigences ambitieuses de performance mentionnées à la section 3.2.2.1, à l'issue des trois ans que doit durer le plan (2018-2020), devront être satisfaites. En cas de départ avant la date d'acquisition définitive, quelle qu'en soit la cause, les actions Publicis ne seront pas livrées.

Avantages en nature

Utilisation de l'un des véhicules de société.

Régime collectif de prévoyance et de frais de santé

Mme Anne-Gabrielle Heilbronner bénéficie d'une couverture applicable aux dirigeants de son niveau relevant du régime français.

Contrat de travail

Mme Anne-Gabrielle Heilbronner continue à bénéficier d'un contrat de travail avec une des filiales du Groupe.

Indemnité de départ

La conclusion d'engagements avec Mme Anne-Gabrielle Heilbronner portant sur une indemnité de départ en cas de cessation de ses fonctions de membre du Directoire a été autorisée par le Conseil de surveillance lors de sa réunion du 12 mars 2015. Les engagements ont été communiqués aux commissaires aux comptes en tant que convention réglementée et ont été approuvés par l'Assemblée générale des actionnaires du 27 mai 2015.

À la suite du renouvellement du mandat des membres du Directoire, le Conseil de surveillance lors de sa réunion du 12 septembre 2018 a renouvelé ces engagements. Le Conseil de surveillance a veillé à adapter les conditions d'indemnité de départ des membres du Directoire, en conformité avec les recommandations du code Afep-Medef et les meilleures pratiques de place. Le Conseil de surveillance a souhaité prendre en considération les règles de gouvernance des actionnaires de Publicis et des agences en conseil de vote.

Les engagements en vigueur avec Mme Anne-Gabrielle Heilbronner prévoient qu'en cas de départ contraint uniquement lié à un changement de contrôle ou de stratégie et sauf en cas de faute grave ou lourde, Mme Anne-Gabrielle Heilbronner aura droit à une indemnité de fin de mandat.

Sous réserve que Mme Anne-Gabrielle Heilbronner ne conserve pas de fonctions salariées au sein de Publicis Groupe, le montant de l'indemnité serait égal à un an de rémunération globale brute (part fixe et part variable versée). Elle aura en outre le droit d'exercer les options de souscription et/ou d'achat d'actions qui lui auront été attribuées et de conserver *pro rata temporis* le droit aux actions gratuites qui lui auront été consenties depuis plus de deux ans, sous réserve des conditions de performance indiquées dans le règlement du plan concerné.

En outre, cette indemnité sera soumise à une condition de performance : le montant de l'indemnité de fin de mandat ne sera intégralement dû que si le montant moyen annuel des bonus acquis par Mme Anne-Gabrielle Heilbronner au titre des trois années précédant la cessation de ses fonctions est au moins égal à 75 % de son « bonus cible ». Si le montant moyen annuel est inférieur à 25 % du « bonus cible », aucune somme ni avantage ne seront dus. Si le montant moyen annuel est compris entre 25 % et 75 % du « bonus cible », les sommes et avantages seront calculés proportionnellement entre 0 et 100 % en appliquant la règle de trois.

L'indemnité de fin de mandat ne pourra être versée qu'après la constatation par le Conseil de surveillance de la réalisation des conditions de performance, appréciée à la date de cessation du mandat de membre du Directoire.

Le cumul de l'indemnité de fin de mandat et d'une indemnité due au titre du contrat de travail ne pourra excéder deux ans de rémunération totale (rémunération fixe et variable versée).

Cette indemnité de départ est soumise à l'approbation de l'Assemblée générale des actionnaires du 29 mai 2019 dans sa septième résolution au titre des engagements soumis à la procédure des conventions réglementées.

Engagement de non-concurrence

Mme Anne-Gabrielle Heilbronner n'est pas soumise à une obligation de non-concurrence en tant que membre du Directoire. Une clause de non-concurrence a été conclue avec Mme Anne-Gabrielle Heilbronner en 2012 lors de son arrivée au sein de Publicis Groupe, dans le cadre de son contrat de travail, soit avant sa nomination en tant que membre du Directoire. Cette clause de non-concurrence d'une durée maximum de deux ans prévoit une compensation financière maximum à régler égale à 30 % du salaire brut, hors éléments variables. Il est prévu que Publicis Groupe pourrait renoncer à l'exécution de cette clause.

B. Rémunération et avantages de Mme Anne-Gabrielle Heilbronner au titre de l'exercice 2019

- ▶ Le montant de la rémunération fixe, le plafond de la rémunération variable et les autres éléments de la rémunération de Mme Anne-Gabrielle Heilbronner au titre de l'exercice 2019 demeurent inchangés par rapport à l'exercice 2018 à l'exception des éléments ci-dessous.

Rémunération variable au titre de l'exercice 2019

Sur recommandation du Comité de rémunération, le Conseil de surveillance a arrêté les critères de la rémunération variable de Mme Anne-Gabrielle Heilbronner au titre de l'exercice 2019.

Sur recommandation du Comité de rémunération, le Conseil de surveillance a décidé que la part variable de la rémunération de Mme Anne-Gabrielle Heilbronner, d'un montant cible pouvant représenter jusqu'à 100 % de sa rémunération fixe et ne pouvant excéder ce pourcentage, est fondée, pour l'exercice 2019 sur :

- ▶ **deux critères quantitatifs liés à la performance financière du Groupe dont le mode d'évaluation a été modifié** par rapport à 2018, chacun étant pris à égalité, pour 40 % de la part variable :
 - croissance organique comparée à celle du groupe de référence (voir section 3.2.2.1), et
 - marge opérationnelle comparée à celle du groupe de référence (voir section 3.2.2.1) ;
- ▶ **quatre critères individuels non financiers** en ligne avec ses principaux domaines de responsabilités, chacun étant pris en compte à égalité, pour 60 % de la part variable :
 - audit et contrôle internes : mise en œuvre du plan d'audit et suivi des recommandations,
 - achats : mise en œuvre du plan d'économies sur les achats,
 - ressources humaines et RSE : poursuite du renforcement de la politique RSE et du Women's Forum ; amélioration de la gestion des talents en matière de rémunération et outils de gestion, et
 - juridique : déploiement des programmes de conformité, suivi des investigations, maîtrise des litiges.

LTIP DIRECTOIRE 2019-2021

Conformément à la politique d'actions de performance décrite à la section 3.2.2.1, Mme Anne-Gabrielle Heilbronner a bénéficié du plan d'attribution gratuite d'actions LTIP Directoire 2019-2021 au titre de l'exercice 2019. Il a été décidé de lui attribuer 20 000 actions, sous condition de performance et de présence..

3.2.2.5 Rémunération et avantages de M. Steve King, membre du Directoire

La rémunération de M. Steve King est fixée conformément à la politique de rémunération exposée à la section 3.2.2.1.

A. Rémunération et avantages de M. Steve King au titre de l'exercice 2018

Les principes et critères de détermination de la rémunération de M. Steve King, membre du Directoire depuis le 1^{er} juin 2017, ont été approuvés par l'Assemblée générale des actionnaires du 30 mai 2018 dans sa dix-huitième résolution.

Rémunération annuelle fixe

La rémunération fixe brute annuelle de M. Steve King depuis le 1^{er} juin 2017 est de 900 000 livres sterling, soit 1 017 295 euros.

Sa rémunération est déterminée et versée en livres sterling. La conversion en euros est effectuée au cours moyen de 1 £ = 1,1303 € en 2018.

Rémunération annuelle variable

Sur recommandation du Comité de rémunération, le Conseil de surveillance a décidé que la part variable de sa rémunération d'un montant cible pouvant représenter jusqu'à 160 % de sa rémunération fixe et ne pouvant excéder ce pourcentage, était fondée sur :

- ▶ **deux critères quantitatifs liés à la performance financière du Groupe** par rapport aux objectifs, chacun étant pris à égalité, pour 20 % de la part variable :
 - croissance organique, et
 - marge opérationnelle ;
- ▶ **trois critères quantitatifs liés à la performance financière de Publicis Media** par rapport aux objectifs, chacun étant pris à égalité, pour 60 % de la part variable :
 - croissance organique,
 - marge opérationnelle, et
 - génération de trésorerie ;
- ▶ **deux critères individuels non financiers** en ligne avec ses principaux domaines de responsabilités, chacun étant pris en compte à égalité, pour 20 % de la part variable :

- accélération du Power of One au sein de Publicis Media et dans l'ensemble des entités, et
- développement de People Cloud et formation des équipes capables de le gérer dans les 10 principaux pays.

Rémunération variable à verser en 2019 au titre de 2018

Après examen de la performance réalisée pour chacun des critères indiqués ci-dessus au cours de l'exercice 2018, le Conseil de surveillance a fixé la part variable de la rémunération de M. Steve King à 1 296 000 livres sterling bruts, soit 1 464 905 euros, dont le versement sera soumis à l'Assemblée générale annuelle du 29 mai 2019 dans sa treizième résolution en application de l'article L. 225-100 II du Code de commerce. Ce montant résulte des constatations et évaluations suivantes :

Publicis Groupe a délivré une croissance organique inférieure au commitment et une marge opérationnelle supérieure au commitment. Publicis Media a délivré une croissance organique supérieure au commitment, une marge opérationnelle en ligne avec le commitment et atteint les objectifs de Trade Working Capital et d'overdues.

Le déploiement de l'outil de Big Data progresse avec le lancement de l'organisation Spine qui a enregistré ses premiers revenus et contribué à la croissance de nos game changers en 2018 (+28 %) ainsi que l'accélération de la stratégie The Power of One au sein notamment de Publicis Media qui s'est traduit par des gains de nouveaux budgets parmi lesquels, Marriott, GSK et FCA.

Critères	Niveau de performance	Montant de la rémunération variable (en euros) ⁽¹⁾
Critères liés à la performance financière de Publicis Groupe		
Croissance organique	Objectif non atteint	
Marge opérationnelle	Objectif atteint à 100%	162 767
Critères liés à la performance financière de Publicis Media		
Croissance organique	Objectif atteint à 100%	325 534
Marge opérationnelle	Objectif atteint à 100%	325 534
Génération de trésorerie	Objectif atteint à 100%	325 534
Critères individuels non financiers :		
Accélération du Power of One	Objectif atteint à 100%	162 767
Développement de People Cloud	Objectif atteint à 100%	162 767

(1) Rémunération déterminée et versée en livres sterling. La conversion en euros est effectuée au cours moyen de 1 £ = 1,1303 €.

Rémunération variable long terme en actions exceptionnelle 2018

M. Steve King a bénéficié du plan d'attribution gratuite d'actions « Sprint to the Future » au titre de l'exercice 2018 tel que décrit à la section 3.2.2.1. Si les conditions de performance étaient remplies, il pourrait bénéficier d'un nombre d'actions représentant un maximum de 5 millions d'euros à la date d'attribution. Pour que ce montant maximum lui soit livré, les exigences ambitieuses de performance mentionnées à la section 3.2.2.1, à l'issue des trois ans que doit durer le plan (2018-2020), devront être satisfaites.

En cas de départ avant la date d'acquisition définitive, quelle qu'en soit la cause, les actions Publicis ne seront pas livrées.

Avantages en nature

M. Steve King bénéficie du remboursement des frais liés à son véhicule.

Régime collectif de prévoyance et de frais de santé

M. Steve King bénéficie d'une ouverture applicable aux dirigeants de son niveau au Royaume-Uni.

Contrat de travail

M. Steve King bénéficie d'un contrat de travail avec une des filiales du Groupe au Royaume-Uni.

Indemnité de départ et engagement de non-concurrence

M. Steve King bénéficie de l'indemnité de départ et des conditions d'engagement de non-concurrence telles que prévues dans son contrat de travail avec une des filiales du Groupe au Royaume-Uni. Aucune autre indemnité ne sera due.

En cas de départ contraint lié à un changement de contrôle ou de stratégie et sauf en cas de faute grave ou lourde, M. Steve King aura droit à cette seule indemnité de départ.

Sous réserve que M. Steve King ne conserve pas de fonctions salariées au sein de Publicis Groupe, le montant de l'indemnité serait égal à un an de rémunération globale brute (part fixe et part variable versée) calculée sur la moyenne des vingt-quatre derniers mois de rémunération.

Il aura en outre le droit d'exercer les options de souscription et/ou d'achats d'actions qui lui auront été attribuées et de conserver *pro rata temporis* le droit aux actions gratuites qui lui auront été consenties depuis plus de deux ans, sous réserve des conditions de performance indiquées dans le règlement du plan concerné.

En outre, cette indemnité de départ sera soumise à une condition de performance : le montant de l'indemnité ne sera intégralement dû que si le montant moyen annuel des bonus acquis par M. Steve King au titre des trois années précédant la cessation de ses fonctions est au moins égal à 75 % de son « bonus cible ». Si le montant moyen annuel est inférieur à 25 % du « bonus cible », aucune somme ni avantage ne sera dû. Si le montant moyen annuel est compris entre 25 % et 75 % du « bonus cible », les sommes et avantages seront calculés proportionnellement entre 0 et 100 % en appliquant la règle de trois.

L'indemnité de départ ne pourra être versée qu'après la constatation préalable par le Conseil de surveillance de la réalisation des conditions de performance, appréciée à la date de cessation du mandat de membre du Directoire.

M. Steve King est par ailleurs soumis à une obligation de non-concurrence en vertu de son contrat de travail conclu avec une filiale britannique du Groupe ; cette obligation n'est pas rémunérée comme le permet la réglementation locale applicable.

Le Conseil de surveillance a confirmé que le cumul de cette indemnité de départ et d'une éventuelle indemnité de non-concurrence ne pourra pas excéder douze mois de la rémunération totale (rémunération fixe et variable versée).

Cette indemnité de départ et l'engagement de non-concurrence ont été spécifiquement soumis à l'approbation de l'Assemblée générale des actionnaires du 31 mai 2017. À la suite du renouvellement du mandat des membres du Directoire, le Conseil de surveillance du 12 septembre 2018 a renouvelé les engagements relatifs à cette indemnité de départ. Le Conseil de surveillance a veillé à adapter les conditions d'indemnité de départ des membres du Directoire, en conformité avec les recommandations du code Afep-Medef et les meilleures pratiques de place. Le Conseil de surveillance a souhaité prendre en considération les règles de gouvernance des actionnaires de Publicis et des agences de conseil en vote.

Cette indemnité de départ est soumise à l'approbation de l'Assemblée générale des actionnaires du 29 mai 2019 dans sa huitième résolution au titre des engagements soumis à la procédure des conventions réglementées.

Régime de retraite

M. Steve King bénéficie du régime britannique de retraite applicable aux cadres dirigeants de son niveau.

B. Rémunération et avantages de M. Steve King au titre de l'exercice 2019

Le montant de la rémunération fixe, le plafond de la rémunération variable et les autres éléments de la rémunération de M. Steve King au titre de l'exercice 2019 demeurent inchangés par rapport à l'exercice 2018 à l'exception des éléments ci-dessous.

Rémunération variable au titre de l'exercice 2019

Sur recommandation du Comité de rémunération, le Conseil de surveillance a arrêté les critères de la rémunération variable de M. Steve King au titre de l'exercice 2019.

Sur recommandation du Comité de rémunération, le Conseil de surveillance a décidé que la part variable de la rémunération de M. Steve King, d'un montant cible pouvant représenter jusqu'à 160 % de sa rémunération fixe et ne pouvant excéder ce pourcentage, est fondée, pour l'exercice 2019 sur :

- ▶ **deux critères quantitatifs liés à la performance financière du Groupe dont le mode d'évaluation a été modifié** par rapport à 2018, chacun étant pris à égalité, pour 20 % de la part variable :
 - croissance organique comparée à celle du groupe de référence (voir section 3.2.2.1), et
 - marge opérationnelle comparée à celle du groupe de référence (voir section 3.2.2.1) ;
- ▶ **trois critères quantitatifs liés à la performance financière de Publicis Media** par rapport aux objectifs, chacun étant pris à égalité, pour 60 % de la part variable :
 - croissance organique,
 - marge opérationnelle, et
 - génération de trésorerie ;
- ▶ **deux critères individuels en ligne avec ses principaux domaines de responsabilités**, chacun étant pris en compte à égalité, pour 20 % de la part variable :
 - Préparation pour une mise en place réussie de cinq practices Marketing Transformation au mois de janvier 2020 et
 - développement de People Cloud et formation des équipes capables de le gérer dans les principaux pays.

LTIP DIRECTOIRE 2019-2021

Conformément à la politique d'actions de performance décrite à la section 3.2.2.1, M. Steve King a bénéficié du plan d'attribution gratuite d'actions LTIP Directoire 2019-2021 au titre de l'exercice 2019. Il a été décidé de lui attribuer 50 000 actions, sous condition de performance et de présence.

3.2.3 Tableaux de synthèse des rémunérations

3.2.3.1 Tableaux de rémunération AMF et Afep-Medef

La position-recommandation 2009-16 de l'AMF et le code Afep-Medef proposent une présentation standardisée des rémunérations des dirigeants mandataires sociaux de sociétés dont les titres sont admis aux négociations sur un marché réglementé.

/ Tableau 1 (nomenclature AMF) tableau de synthèse des rémunérations dues et des options et actions attribuées à chaque dirigeant mandataire social (en euros)

	2018	2017
Directoire		
Maurice Lévy, Président du Directoire jusqu'au 31 mai 2017		
Rémunérations dues au titre de l'exercice ⁽¹⁾	-	1 041 667
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	-	-
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice	-	-
Total	-	1 041 667
Arthur Sadoun, Président du Directoire depuis le 1^{er} juin 2017		
Rémunérations dues au titre de l'exercice ⁽¹⁾	2 400 000	1 312 833
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	-	-
Valorisation annuelle maximale des actions de performance attribuées au cours de l'exercice ⁽³⁾	1 722 211	-
Total	4 122 211	1 312 833
Jean-Michel Etienne, Directeur général adjoint - Finances Groupe		
Rémunérations dues au titre de l'exercice ⁽¹⁾	1 512 000	1 512 000
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	-	-
Valorisation annuelle maximale des actions de performance attribuées au cours de l'exercice ⁽³⁾	1 148 141	-
Total	2 660 141	1 512 000
Anne-Gabrielle Heilbronner, Secrétaire Général		
Rémunérations dues au titre de l'exercice ⁽¹⁾	1 080 000	1 080 000
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	-	-
Valorisation annuelle maximale des actions de performance attribuées au cours de l'exercice ⁽³⁾	1 148 141	-
Total	2 228 141	1 080 000
Steve King, membre du Directoire depuis le 1^{er} juin 2017		
Rémunérations dues au titre de l'exercice ^{(1) (2)}	2 482 200	1 462 709
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	-	-
Valorisation annuelle maximale des actions de performance attribuées au cours de l'exercice ⁽³⁾	1 435 167	-
Total	3 917 367	1 462 709

(1) Voir détail au tableau 2.

(2) Rémunération déterminée et versée en livres sterling. La conversion en euros est effectuée au cours moyen de 1 £ = 1,1303 € en 2018.

(3) Montant maximal annuel au titre du plan Sprint to the Future. Le plan Sprint to the Future est triennal et soumis à une condition de présence et à des conditions de performance exigeantes. À titre indicatif, les taux d'atteinte des conditions de performance des plans précédents, à savoir LionLead3 et LTIP 2016-2018, ont été respectivement de 75 % et 50 %. La présente attribution couvre les exercices 2018, 2019, 2020.

/ Tableau 2 (nomenclature AMF) tableau récapitulatif des rémunérations de chaque dirigeant mandataire social (en euros)

D'une manière générale, la rémunération versée correspond à la rémunération fixe au titre de l'année désignée et la rémunération variable à celle au titre de l'année précédente.

Aucune rémunération exceptionnelle n'est versée aux mandataires sociaux.

	Année 2018 - Montants :		Année 2017 - Montants :	
	dus	versés	dus	versés
Directoire				
Maurice Lévy, Président du Directoire jusqu'au 31 mai 2017				
Rémunération fixe	-	-	1 041 667	1 041 667
Rémunération variable	-	-	-	2 500 000
Avantages en nature ⁽¹⁾	-	-	-	-
Total	-	-	1 041 667	3 541 667
Arthur Sadoun, Président du Directoire depuis le 1^{er} juin 2017 ⁽³⁾				
Rémunération fixe	1 000 000	1 000 000	583 333	583 333
Rémunération variable	1 400 000	729 499	729 499	-
Avantages en nature ⁽¹⁾	-	-	-	-
Total	2 400 000	1 729 499	1 312 832	583 333
Jean-Michel Etienne, Directeur général adjoint - Finances Groupe				
Rémunération fixe	840 000	840 000	840 000	840 000
Rémunération variable	672 000	672 000	672 000	630 000
Avantages en nature ⁽¹⁾	-	-	-	-
Total	1 512 000	1 512 000	1 512 000	1 470 000
Anne-Gabrielle Heilbronner, Secrétaire Général				
Rémunération fixe	600 000	600 000	600 000	600 000
Rémunération variable	480 000	480 000	480 000	480 000
Avantages en nature ⁽¹⁾	-	-	-	-
Assurance perte d'emploi ⁽⁴⁾	12 357	12 357	-	-
Total	1 092 357	1 092 357	1 080 000	1 080 000
Steve King, membre du Directoire depuis le 1^{er} juin 2017 ⁽²⁾				
Rémunération fixe ⁽⁵⁾	1 017 295	1 096 418	599 471	599 471
Rémunération variable ⁽⁵⁾	1 464 905	854 528	863 238	-
Régime de retraite supplémentaire	57 807	57 807	27 392	27 392
Avantages en nature ⁽¹⁾	-	-	-	-
Total ⁽²⁾	2 540 007	2 008 753	1 490 101	626 863

(1) Les avantages en nature correspondant aux facilités d'utilisation d'un véhicule de fonction ne sont pas mentionnés lorsqu'ils représentent un montant négligeable.

(2) Rémunération déterminée et versée en livres sterling. La conversion en euros est effectuée et au cours moyen de 1 £ = 1,14185 € en 2017 et au cours moyen de 1 £ = 1,1303 € en 2018.

(3) Ce montant n'inclut pas la rémunération variable versée en 2018 à M. Arthur Sadoun au titre de ses fonctions salariées chez Publicis Conseil pour la période du 1^{er} janvier au 31 mai 2017 (soit 1 070 500 euros).

(4) En l'absence de prise en charge par Pôle Emploi, Publicis Groupe a souscrit une assurance pour les mandataires sociaux.

(5) Le montant de la rémunération variable versée en 2018 à M. Steve King n'inclut pas celle due au titre de ses fonctions salariées chez ZenithOptimedia pour la période du 1^{er} janvier au 31 mai 2017 (soit 670 743 euros). Le montant de la rémunération fixe versée en 2018 inclut une régularisation à hauteur de 80 000 GBP (soit 90 426 euros) au titre de 2017.

/ Tableau 3 (nomenclature AMF) détail des jetons de présence (en euros)

	Jetons de présence versés en 2018	Jetons de présence versés en 2017
Conseil de surveillance		
Maurice Lévy ⁽¹⁾	45 000	-
Élisabeth Badinter ⁽²⁾	55 000	60 000
Simon Badinter	30 000	35 000
Claudine Bienaimé ⁽³⁾	90 000	100 000
Jean Charest	80 000	75 000
Michel Cicurel ⁽³⁾	75 000	90 000
Sophie Dulac	30 000	30 000
Thomas Glocer ⁽⁴⁾	65 000	30 000
Jerry Greenberg ⁽⁵⁾	10 000	90 000
Marie-Josée Kravis	40 000	55 000
André Kudelski ⁽⁴⁾	60 000	30 000
Marie-Claude Mayer	40 000	45 000
Véronique Morali	85 000	90 000
Cherie Nursalim ⁽⁶⁾	-	-
Pierre Pénicaud ⁽⁷⁾	5 000	-
Amaury de Seze ⁽⁸⁾	-	50 000
Total	710 000	780 000

(1) Début du mandat, en qualité de Président du Conseil de surveillance, le 1^{er} juin 2017.

(2) Présidente du Conseil de surveillance jusqu'au 31 mai 2017, Vice-Présidente du Conseil de surveillance depuis le 1^{er} juin 2017.

(3) Fin de mandat de membre du Conseil de surveillance le 30 mai 2018.

(4) Début de mandat de membre du Conseil de surveillance le 25 mai 2016.

(5) Démission le 31 mai 2017.

(6) Début de mandat de membre du Conseil de surveillance le 30 mai 2018.

(7) Nomination en qualité de membre du Conseil de surveillance représentant les salariés le 20 juin 2017. M. Pierre Pénicaud n'a pas perçu de jetons de présence en 2017.

(8) Fin de mandat de membre du Conseil de surveillance le 25 mai 2016.

/ Tableau 4 (nomenclature AMF) options de souscription ou d'achat d'actions attribuées durant l'exercice à chaque dirigeant mandataire social par l'émetteur et par toute société du Groupe

Néant, aucune option de souscription ou d'achat d'actions n'a été attribuée en 2018.

/ Tableau 5 (nomenclature AMF) options de souscription ou d'achat d'actions levées durant l'exercice par chaque dirigeant mandataire social (liste nominative)

	Désignation et date du plan	Nombre d'options levées en 2018	Prix moyen d'exercice (en euros)	Année d'attribution
Directoire				
Arthur Sadoun, Président		Aucune levée		
Jean-Michel Etienne		Aucune levée		
Anne-Gabrielle Heilbronner		Aucune levée		
Steve King		Aucune levée		

/ Tableau 6 (nomenclature AMF) actions de performance attribuées à chaque dirigeant mandataire social

	Désignation du plan	Date d'attribution	Date d'acquisition	Nombre d'actions de performance attribuées Situation au 31 décembre 2018	
				Nombre maximum annuel	Dont soumises à condition de performance
Directoire					
Arthur Sadoun, Président	Sprint to the Future	1 ^{er} juin 2018	1 ^{er} juin 2021	32 227	32 227
Jean-Michel Etienne	Sprint to the Future	1 ^{er} juin 2018	1 ^{er} juin 2021	21 485	21 485
Anne-Gabrielle Heilbronner	Sprint to the Future	1 ^{er} juin 2018	1 ^{er} juin 2021	21 485	21 485
Steve King	Sprint to the Future	1 ^{er} juin 2018	1 ^{er} juin 2021	26 856	26 856

/ Tableau 7 (nomenclature AMF) actions de performance devenues disponibles pour chaque dirigeant mandataire social

	Premier plan		Deuxième plan		Nombre total
	Désignation	Date	Désignation	Date	
Directoire					
Arthur Sadoun, Président	LTIP 2015 ⁽¹⁾	17/04/2015			3 500
Jean-Michel Etienne	-	-			-
Anne-Gabrielle Heilbronner	-	-			-
Steve King	LTIP 2014 ⁽¹⁾	20/03/2014			3 000

(1) Attribution effectuée avant la nomination aux fonctions de membre du Directoire.

/ Tableau 8 (nomenclature AMF) historique des options attribuées au cours des dix dernières années

Date d'autorisation par l'AGE	Plan de co-investissement 2013 (LionLead2)
Date du Conseil d'administration ou du Directoire	30/04/2013
Nombre total d'options de souscription (S) ou d'options d'achat d'actions (A) attribuées	5 949 305 ⁽¹⁾ A
• dont mandataires sociaux	198 687
• dont dix premiers attributaires salariés (hors mandataires sociaux)	653 299
Point de départ d'exercice des options	30/04/2016 ⁽²⁾ /30/04/2017 ⁽³⁾
Date d'expiration	30/04/2023
Prix de souscription ou d'achat en euros	52,76
Nombre total d'options de souscription ou d'achat d'actions attribuées ajusté au 31/12/2018	5 949 305 ⁽¹⁾
Nombre total d'actions souscrites ou achetées au 31/12/2018	(825 531)
Nombre total d'options de souscription ou d'achat d'actions annulées au 31/12/2018	(3 917 532)
Nombre d'options de souscription ou d'achat d'actions restant au 31/12/2018	1 206 242

(1) Options conditionnelles dont la levée est liée à la réalisation d'objectifs dans le cadre d'un plan de 3 ans. Le niveau d'atteinte des objectifs du plan LionLead2 a été mesuré en 2016.
(2) Concerne les salariés français.
(3) Concerne les salariés hors de France.

/ Tableau 9 (nomenclature AMF) options de souscription ou d'achat d'actions consenties aux dix premiers salariés non-mandataires sociaux attributaires et options levées par ces derniers

	Plan	Nombre d'options attribuées/souscrites ou achetées	Prix moyen pondéré (en euros)
Options consenties entre le 1 ^{er} janvier et le 31 décembre 2018 par l'émetteur et par toute société comprise dans le périmètre d'attribution des options, aux dix salariés de l'émetteur et de toute société comprise dans ce périmètre, dont le nombre d'options ainsi consenties est le plus élevé (information globale).	-	-	-
Options détenues sur l'émetteur et les sociétés visées précédemment, levées entre le 1 ^{er} janvier et le 31 décembre 2018, par les dix salariés de l'émetteur et de ces sociétés, dont le nombre d'options ainsi achetées ou souscrites est le plus élevé (information globale).	2013 Plan de Co-investissement Options d'achat	99 689	52,76
Total		99 689	52,76

/ Tableau 10 (nomenclature AMF) historique des actions attribuées au cours des dix dernières années

Date d'autorisation par l'AGE	2009 ⁽¹⁾	2009 ⁽²⁾	Plan			2010 ⁽¹⁾	2011 ⁽³⁾ Salariés		2013 ⁽³⁾ Salariés		
	Salariés France	Co-investissement	d'origine Razorfish ⁽³⁾	LTIP 2010	LTIP 2010-2012	Salariés États-Unis	LTIP 2011	internationaux	LTIP 2012	internationaux	LTIP 2013
Date du Conseil d'administration ou du Directoire	20/05/09	19/03/09	01/12/09	19/08/10	22/09/10	19/11/10	19/04/11	21/11/11	17/04/12	01/02/13	16/04/13
Nombre total d'actions gratuites attribuées	210 125	3 544 176	493 832	667 600	252 000	658 400	674 650	533 700	681 550	320 475	636 550
• dont mandataires sociaux	-	225 506	-	2 000	252 000	-	2 000	-	2 000	-	1 500
• dont dix premiers attributaires salariés (hors mandataires sociaux)	500	447 890	-	54 000	-	500	62 000	500	54 000	500	44 000
		Entre le									
Date de livraison	20/05/11	19/03/2012 ⁽⁴⁾ 19/03/13	01/01/2010 et 12/2018	19/08/2013 ⁽⁴⁾ 19/08/14	22/09/2013 ⁽⁴⁾ 22/09/14	01/12/14	19/04/2014 ⁽⁴⁾ 19/04/15	01/12/2013 ⁽⁷⁾ 01/12/15	17/04/2015 ⁽⁴⁾ 17/04/16		16/04/2016 ⁽⁴⁾ 16/04/17
Nombre total d'actions gratuites attribuées ajusté au 31/12/2018	210 125	3 544 176	493 832	667 600	252 000	658 400	674 650	533 700	681 550	320 475	636 550
Nombre total d'actions gratuites livrées au 31/12/2018	(150 575)	(2 972 121)	(314 102)	(468 450)	(248 387)	(248 900)	(478 023)	(238 150)	(481 569)	(114 275)	236 826
Nombre total d'actions gratuites annulées au 31/12/2018	(59 550)	(572 055)	(179 730)	(199 150)	(3 613)	(409 500)	(196 627)	(295 550)	(199 981)	(206 200)	399 724
Nombre d'actions gratuites restantes au 31/12/2018	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

(1) Il s'agit du plan d'attribution de 50 actions gratuites accordé à l'ensemble des salariés du Groupe.

(2) Plan de co-investissement proposé à 160 dirigeants clés du Groupe et souscrit par 136 d'entre eux.

(3) Les actions attribuées en application des plans Microsoft qui existaient au moment de l'acquisition de Razorfish en octobre 2009 ont été transformées en actions Publicis Groupe en appliquant le rapport existant entre le cours de l'action Microsoft (converti en euros) et le cours de l'action Publicis Groupe à la date de réalisation de l'acquisition.

(4) Concerne les salariés français qui sont tenus, en outre, à une période d'incessibilité de 2 ans.

(5) Plan de co-investissement proposé à 200 dirigeants clés du Groupe.

(6) Dans le cadre du plan LTIP 2012, 11 965 actions gratuites ont été attribuées par le Directoire le 16 juillet 2012.

(7) Concerne les salariés italiens et espagnols qui sont tenus, en outre, à une période d'incessibilité de 3 ans.

(8) Le Plan Sapient 2015 consiste en trois plans distincts. Deux de ces plans sont soumis à la seule condition de présence, et donnent lieu pour le premier plan à la livraison d'un quart des actions attribuées aux dates anniversaire des quatre premières années du plan (soit avril 2016, 2017, 2018 et 2019), et pour le second plan à la livraison de la totalité des actions attribuées à l'issue d'une période de quatre ans, soit en avril 2019. Le troisième plan est soumis, en plus de la condition de présence, à des conditions de performance, de telle sorte que le nombre total d'actions livrées dépendra du niveau d'atteinte d'objectifs pour les années 2015, 2016 et 2017. Les actions finalement attribuées en fonction du niveau d'atteinte de ces performances seront livrables à l'issue d'une période de trois ans, soit en avril 2018.

GOUVERNANCE ET RÉMUNÉRATIONS
RÉMUNÉRATION DES MANDATAIRES SOCIAUX

Plans d'actions gratuites

Plan de co- investissement 2013 ⁽⁶⁾	LTIP 2013-2015	LTIP 2014	LTIP 2015	Plan Sapient		Plan Sapient		LTIP	LlonLead3 France	LlonLead3 International	LlonLead3 Directoire/ Directoire+		Plan Sapient		Plan	Sprint to
				2015 ⁽⁸⁾	LTIP 2016	2016 ⁽⁹⁾	2016-2018				Directoire/	LTIP 2017	2017 ⁽¹⁰⁾	LTIP 2018	2018 ⁽¹²⁾	the Future ⁽¹³⁾
30/04/13	17/06/13	20/03/14	17/04/15	17/04/15	23/06/16	15/04/16	23/06/16	16/06/16	16/06/16	16/06/16	23/06/19 ⁽¹²⁾	18/05/17	15/06/17	17/04/2018	17/04/2018	18/05/2018
846 288	105 000	639 750	639 800	422 970	770 300	442 604	120 000	509 652	3 250 962	1 007 721	678 450	528 000	746 800	516 372	1 079 596	
28 263	105 000	-	-	-	-	-	45 000	-	-	243 243	-	-	-	-	-	
92 931	-	44 000	52 000	197 680	40 400	189 177	75 000	289 575	613 899	764 478	-	-	50 000	114 145	500 840	
30/04/2016 ⁽⁴⁾	17/06/2016 ⁽⁴⁾	20/03/2017 ⁽⁴⁾	17/04/2018 ⁽⁴⁾	17/04/2016	15/04/17	17/04/2019	24/06/19	17/06/19	17/06/20	24/06/19	19/05/20	16/06/18	17/04/2019	17/04/2021	17/04/2022	01/06/2021
30/04/17	17/06/17	20/03/18	17/04/19	17/04/19	24/06/19	15/04/20	24/06/19	17/06/19	17/06/20	24/06/19	19/05/20	16/06/21	17/04/2021	17/04/2022	01/06/2021	
846 288	105 000	639 750	639 800	422 970	770 300	442 604	120 000	592 945	3 254 817	1 007 721	678 450	528 000	746 800	516 372	1 079 596	
505 483	18 632	(210 311)	(32 532)	(197 278)	-	(205 107)	-	-	-	-	-	(52 229)	-	-	-	
340 805	86 368	(429 439)	(424 971)	(171 901)	(470 400)	(89 726)	-	(72 756)	(837 231)	(347 490)	(372 350)	(51 858)	(28 300)	(29 141)	-	
-	-	-	182 297	53 791	299 900	147 771	120 000	520 189	2 417 586	660 231	306 100	423 913	718 500	487 231	1 079 596	

- (9) Le Plan Sapient 2016 consiste en deux plans distincts. Un plan est soumis à la seule condition de présence, et donne lieu à la livraison d'un quart des actions attribuées aux dates anniversaire des quatre premières années du plan (soit avril 2017, 2018, 2019 et 2020) Le second plan est soumis, en plus de la condition de présence, à des conditions de performance, de telle sorte que le nombre total d'actions livrées dépendra du niveau d'atteinte d'objectifs pour les années 2016, 2017 et 2018. Les actions finalement attribuées en fonction du niveau d'atteinte de ces performances seront livrables à l'issue d'une période de trois ans, soit en avril 2019.
- (10) Attribution accordée le 16 juin 2016 et soumise à l'approbation du Conseil de surveillance le 23 juin 2016.
- (11) Le Plan Sapient 2017 consiste en deux plans distincts. Le premier plan est soumis à la seule condition de présence, et donne lieu à la livraison d'un quart des actions attribuées aux dates anniversaire des quatre premières années du plan (soit juin 2018, 2019, 2020 et 2021). Le second plan est soumis, en plus de la condition de présence, à des conditions de performance, de telle sorte que le nombre total d'actions livrées dépendra du niveau d'atteinte d'objectifs pour les années 2017, 2018 et 2019. Les actions finalement attribuées en fonction du niveau d'atteinte de ces performances seront livrables à l'issue d'une période de trois ans, soit en juin 2020.
- (12) Le Plan Sapient 2018 consiste en deux plans distincts. Un plan est soumis à la seule condition de présence, et donne lieu à la livraison d'un quart des actions attribuées aux dates anniversaire des quatre premières années du plan (soit avril 2019, 2020, 2021 et 2022) Le second plan est soumis, en plus de la condition de présence, à des conditions de performance, de telle sorte que le nombre total d'actions livrées dépendra du niveau d'atteinte d'objectifs pour les années 2018, 2019 et 2020. Les actions finalement attribuées en fonction du niveau d'atteinte de ces performances seront livrables à l'issue d'une période de trois ans, soit en avril 2021.
- (13) Le Plan Sprint to the Future est une attribution exceptionnelle d'actions de performance qui couvre la période 2018-2020 et proposée à 20 dirigeants clés du Groupe.

/ Tableau 11 (nomenclature AMF) informations diverses concernant les dirigeants mandataires sociaux

Dirigeants mandataires sociaux	Contrat de travail	Régime de retraite supplémentaire	Indemnités ou avantages dus ou susceptibles d'être dus en raison de la cessation ou du changement de fonction	Indemnités relatives à une clause de non-concurrence
Directoire				
Arthur Sadoun, Président	Non	Non	Oui ⁽¹⁾	Oui ⁽¹⁾
Jean-Michel Etienne	Oui	Non	Oui ⁽²⁾	Non
Anne-Gabrielle Heilbronner	Oui	Non	Oui ⁽³⁾	Oui ⁽³⁾
Steve King	Oui	Oui	Oui ⁽⁴⁾	Oui ⁽⁴⁾

(1) Voir section 3.2.2.2 « Rémunérations et avantages de M. Arthur Sadoun, Président du Directoire ».

(2) Voir section 3.2.2.3 « Rémunérations et avantages de M. Jean-Michel Etienne, membre du Directoire ».

(3) Voir section 3.2.2.4 « Rémunérations et avantages de Mme Anne-Gabrielle Heilbronner, membre du Directoire ».

(4) Voir section 3.2.2.5 « Rémunérations et avantages de M. Steve King, membre du Directoire ».

3.2.3.2 Éléments de la rémunération versés ou attribués au titre de l'exercice 2018 aux dirigeants mandataires sociaux de la Société, soumis à l'Assemblée générale ordinaire des actionnaires pour approbation

En application de l'article L. 225-100 II du Code de commerce, sont soumis à l'approbation des actionnaires les éléments suivants de la rémunération versés ou attribués au titre de l'exercice 2018 aux dirigeants mandataires sociaux de la Société :

- ▶ rémunération fixe ;
- ▶ rémunération variable ;
- ▶ jetons de présence ;
- ▶ rémunération exceptionnelle ;
- ▶ attribution gratuite d'actions ;

- ▶ attribution d'options et/ou d'actions de performance ;
- ▶ indemnité de prise ou de cessation de fonctions ;
- ▶ engagement de non-concurrence ;
- ▶ régime de retraite supplémentaire ;
- ▶ régimes collectifs de prévoyance et de frais de santé ;
- ▶ tout élément de rémunération attribuable en raison du mandat ; et
- ▶ avantages de toute nature.

Les neuvième à treizième résolutions soumises au vote des actionnaires ont pour objet de permettre de recueillir l'approbation de l'Assemblée générale des actionnaires sur les éléments de rémunération ou avantages versés ou attribués au titre de l'exercice 2018 aux dirigeants mandataires sociaux de la Société, à savoir M. Maurice Lévy, Président du Conseil de surveillance, M. Arthur Sadoun, Président du Directoire, Mme Anne-Gabrielle Heilbronner et MM. Jean-Michel Etienne et Steve King, membres du Directoire.

/ Tableau récapitulatif des éléments de rémunération de M. Maurice Lévy, Président du Conseil de surveillance

Il est proposé à l'Assemblée générale des actionnaires du 29 mai 2019 dans la neuvième résolution d'approuver les éléments suivants de la rémunération versés ou attribués au titre de l'exercice 2018 à M. Maurice Lévy, Président du Conseil de surveillance :

Élément de rémunération	Montant (en euros) ou valorisation comptable soumis au vote	Présentation
Rémunération fixe	2 800 000	N/A
Rémunération variable	N/A	N/A
Jetons de présence	45 000	N/A
Rémunération exceptionnelle	N/A	N/A
Attribution d'options et/ou d'actions de performance	N/A	N/A
Indemnité de prise ou de cessation de fonctions	N/A	N/A
Régime de retraite supplémentaire	N/A	N/A
Régimes collectifs de prévoyance et de frais de santé	N/A	N/A
Avantages de toute nature	N/A	N/A

/ Tableau récapitulatif des éléments de rémunération de M. Arthur Sadoun, Président du Directoire

Il est proposé à l'Assemblée générale des actionnaires du 29 mai 2019 dans la dixième résolution d'approuver les éléments suivants de la rémunération versés ou attribués au titre de l'exercice 2018 à M. Arthur Sadoun, Président du Directoire :

Élément de rémunération	Montant (en euros) ou valorisation comptable soumis au vote	Présentation
Rémunération fixe	1 000 000	N/A
Rémunération variable	1 400 000	Ce montant est déterminé par l'évaluation de la performance sur les critères financiers, boursier et individuels non financiers présentés à la section 3.2.2.2.
Jetons de présence	N/A	N/A
Rémunération exceptionnelle	N/A	N/A
Attribution d'options et/ou d'actions de performance	1 722 211	Ce montant correspond à la valorisation annuelle maximum dans les comptes consolidés des actions attribuées au titre du plan exceptionnel Sprint to the Future. Le nombre d'actions finalement remis à l'issue de la période d'acquisition de trois ans dépendra du niveau d'atteinte des objectifs fixés.
Indemnité de prise ou de cessation de fonctions	N/A	N/A
Régime de retraite supplémentaire	N/A	N/A
Régimes collectifs de prévoyance et de frais de santé	4 544	Il s'agit de la cotisation patronale du contrat collectif prévoyance
Avantages de toute nature	N/A	N/A

/ Tableau récapitulatif des éléments de rémunération de M. Jean-Michel Etienne, membre du Directoire

Il est proposé à l'Assemblée générale des actionnaires du 29 mai 2019 dans la onzième résolution d'approuver les éléments suivants de la rémunération versés ou attribués au titre de l'exercice 2018 à M. Jean-Michel Etienne, membre du Directoire :

Élément de rémunération	Montant (en euros) ou valorisation comptable soumis au vote	Présentation
Rémunération fixe	840 000	N/A
Rémunération variable	672 000	Ce montant est déterminé par l'évaluation de la performance sur les critères financiers, boursier et individuels non financiers présentés à la section 3.2.2.3.
Jetons de présence	N/A	N/A
Rémunération exceptionnelle	N/A	N/A
Attribution d'options et/ou d'actions de performance	1 148 141	Ce montant correspond à la valorisation annuelle maximum dans les comptes consolidés des actions attribuées au titre du plan exceptionnel Sprint to the Future. Le nombre d'actions finalement remis à l'issue de la période d'acquisition de trois ans dépendra du niveau d'atteinte des objectifs fixés.
Indemnité de prise ou de cessation de fonctions	N/A	N/A
Régime de retraite supplémentaire	N/A	N/A
Régimes collectifs de prévoyance et de frais de santé	4 544	Il s'agit de la cotisation patronale du contrat collectif de prévoyance.
Avantages de toute nature	N/A	N/A

/ Tableau récapitulatif des éléments de rémunération de Mme Anne-Gabrielle Heilbronner, membre du Directoire

Il est proposé à l'Assemblée générale des actionnaires du 29 mai 2019 dans la douzième résolution d'approuver les éléments suivants de la rémunération versés ou attribués au titre de l'exercice 2018 à Mme Anne-Gabrielle Heilbronner, membre du Directoire :

Élément de rémunération	Montant (en euros) ou valorisation comptable soumis au vote	Présentation
Rémunération fixe	600 000	N/A
Rémunération variable	480 000	Ce montant est déterminé par l'évaluation de la performance sur les critères financiers et individuels non financiers présentés à la section 3.2.2.4.
Jetons de présence	N/A	N/A
Rémunération exceptionnelle	N/A	N/A
Attribution d'options et/ou d'actions de performance	1 148 141	Ce montant correspond à la valorisation annuelle maximum dans les comptes consolidés des actions attribuées au titre du plan exceptionnel Sprint to the Future. Le nombre d'actions finalement remis à l'issue de la période d'acquisition de trois ans dépendra du niveau d'atteinte des objectifs fixés.
Indemnité de prise ou de cessation de fonctions	N/A	N/A
Régime de retraite supplémentaire	N/A	N/A
Régimes collectifs de prévoyance et de frais de santé	4 544	Il s'agit de la cotisation patronale des contrats de santé et de prévoyance collectifs.
Assurance perte d'emploi	12 357	Ce montant correspond à la prise en charge par Publicis Groupe de l'assurance perte d'emploi.

/ Tableau récapitulatif des éléments de rémunération de M. Steve King, membre du Directoire

Il est proposé à l'Assemblée générale des actionnaires du 29 mai 2019 dans la treizième résolution d'approuver les éléments suivants de la rémunération versés ou attribués au titre de l'exercice 2018 à M. Steve King, membre du Directoire ⁽¹⁾ :

Élément de rémunération	Montant (en euros) ou valorisation comptable soumis au vote	Présentation
Rémunération fixe	1 017 295	N/A
Rémunération variable	1 464 905	Ce montant est déterminé par l'évaluation de la performance sur les critères financiers, boursier et individuels non financiers présentés à la section 3.2.2.5.
Jetons de présence	N/A	N/A
Rémunération exceptionnelle	N/A	N/A
Attribution d'options et/ou d'actions de performance	1 435 167	Ce montant correspond à la valorisation annuelle maximum dans les comptes consolidés des actions attribuées au titre du plan exceptionnel Sprint to the Future. Le nombre d'actions finalement remis à l'issue de la période d'acquisition de trois ans dépendra du niveau d'atteinte des objectifs fixés.
Indemnité de prise ou de cessation de fonctions	N/A	N/A
Régime de retraite supplémentaire	57 807	N/A
Régimes collectifs de prévoyance et de frais de santé	N/A	N/A
Avantages de toute nature	N/A	N/A

(1) Rémunération déterminée et versée en livres sterling. La conversion en euros est effectuée au cours moyen de 1 £ = 1,1303 € en 2018.

3.2.4 Conventions et engagements réglementés

Dans le cadre des désignations, à effet du 1^{er} juin 2017, de MM. Arthur Sadoun, en qualité de Président du Directoire, et Steve King, en qualité de membre du Directoire, le Conseil de surveillance du 1^{er} mars 2017 a autorisé ou confirmé, sur recommandation du Comité de rémunération, les engagements portant, d'une part, sur une indemnité de fin de mandat ou indemnité de départ et, d'autre part, sur une indemnité liée à une clause de non-concurrence qui pourraient leur être versées dans certaines circonstances et sous certaines conditions. Ces engagements ont été communiqués aux commissaires aux comptes en tant que conventions réglementées. L'Assemblée générale des actionnaires du 31 mai 2017 les a approuvés.

À la suite du renouvellement du mandat des membres du Directoire, le Conseil de surveillance du 12 septembre 2018 a renouvelé les engagements portant sur les indemnités de fin de mandat ou de départ au bénéfice de Mme Anne-Gabrielle Heilbronner et de MM. Arthur Sadoun, Jean-Michel Etienne et Steve King. Le Conseil de surveillance a veillé à adapter les conditions d'indemnités de départ des membres du Directoire, en conformité avec les recommandations du code Afep-Medef et les meilleures pratiques de place. Le Conseil de surveillance a souhaité prendre en considération les règles de gouvernance des actionnaires de Publicis et des agences de conseil en vote. Ces engagements ont été communiqués aux commissaires aux

comptes en tant que conventions réglementées. Ils sont soumis à l'approbation de l'Assemblée générale des actionnaires du 29 mai 2019.

Les engagements de non-concurrence en faveur de MM. Arthur Sadoun et Steve King déjà autorisés par le Conseil de surveillance du 1^{er} mars 2017 et approuvés par l'Assemblée générale des actionnaires du 31 mai 2017 restent en vigueur jusqu'à décision contraire du Conseil.

Le Conseil de surveillance, du 28 novembre 2018, a effectué une revue des conventions et engagements toujours en vigueur conclus et autorisés au cours d'exercices antérieurs et au cours de l'exercice écoulé.

Le détail de ces conventions figure à la section 3.2.2 du document de référence. Il est également fait mention de ces conventions dans le rapport spécial des commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés (cf. section 3.4).

Les informations relatives aux conventions visées à l'article L. 225-86 du Code de commerce et conclues par la Société figurent dans les documents de référence 2017 et 2016 de la Société :

- ▶ année 2017 : document déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers le 20 avril 2018 (sous le n° D.18-0359) à la page 101 ;
- ▶ année 2016 : document déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers le 9 mai 2017 (sous le n° D.17-0496) à la page 102.

3.2.5 Participation dans le capital social

Au 31 décembre 2018, aucun des membres du Conseil de surveillance et du Directoire ne détient plus de 1 % des actions de la Société, à l'exclusion de Mme Élisabeth Badinter et de ses enfants (7,10 %), et de M. Maurice Lévy qui détient directement ou indirectement 4 669 246 actions, soit 1,98 % du capital de la Société, dont 2 509 602 actions sont détenues à travers une société familiale appartenant à M. Lévy et à sa famille.

Au 31 décembre 2018, les membres du Conseil de surveillance et du Directoire (à l'exclusion de Mme Élisabeth Badinter et de ses enfants) détiennent directement et indirectement

6 736 882 actions, soit 2,86 % du capital de la Société, dont 1,98 % par M. Maurice Lévy.

Les membres du Directoire détiennent également, au 31 décembre 2018, 90 947 options de souscription ou options d'achat d'actions de la Société ; toutes sont exerçables. Le prix moyen pondéré d'exercice des options est 52,76 euros par action et le terme de ces options expirera en 2023 (voir note 31 des comptes consolidés à la section 6.6).

Le tableau suivant présente, au 31 décembre 2018, la participation de chaque mandataire social dans le capital de la Société en nombre d'actions et de droits de vote, ainsi que le nombre d'actions que chaque mandataire social a la faculté d'acquérir en exerçant des options de souscription d'actions nouvelles et d'achat d'actions existantes.

/ Participation dans le capital et stock-options détenues par les mandataires sociaux au 31 décembre 2018

Mandataire social	Nombre d'actions de Publicis Groupe SA	Nombre de droits de vote Publicis Groupe SA ⁽¹⁾	Nombre d'actions pouvant être acquises par exercice d'options de souscription d'actions	Actions pouvant être acquises par exercice d'options d'achat d'actions		Prix moyen pondéré (en euros)
				Nombre total	Dont options conditionnelles ⁽²⁾	
Membres du Directoire						
Arthur Sadoun	53 795	76 554		35 491	35 491	52,76
Jean-Michel Etienne	95 464	190 928		27 916	27 916	52,76
Anne-Gabrielle Heilbronner	6 864	12 228				
Steve King	16 896	21 396		27 540	27 540	52,76
Total Directoire	173 019	301 106		90 947	90 947	52,76
Membres du Conseil de surveillance						
Maurice Lévy ⁽³⁾	4 669 246	6 811 753				
Élisabeth Badinter ⁽⁴⁾	16 700 967	33 401 934				
Simon Badinter ⁽⁵⁾	1 259	1 768				
Jean Charest	1 400	2 700				
Sophie Dulac	1 749 460	3 088 920				
Thomas H. Glocer	500	500				
Marie-Josée Kravis	500	500				
André Kudelski	500	500				
Marie-Claude Mayer	13 170	26 090				
Véronique Morali	500	1 000				
Cherie Nursalim	500	500				
Pierre Pénicaud ⁽⁶⁾	-	-				
Total Conseil de surveillance	23 138 002	43 336 165				

(1) Reflète l'impact des droits de vote double éventuels.

(2) Les conditions ont été prises en compte pour déterminer le nombre d'options définitivement attribuées.

(3) M. Maurice Lévy détient directement 2 159 644 actions et indirectement 2 509 602 actions de la Société par l'intermédiaire d'une société familiale, représentant au total 6 811 753 droits de vote.

(4) Mme Élisabeth Badinter détient 5 834 820 actions en pleine propriété (représentant 2,48 % du capital et 4,59 % des droits de vote) et 10 866 147 actions en usufruit, la nue-propriété étant détenue par ses enfants (représentant 4,62 % du capital et 8,54 % des droits de vote).

(5) À l'exclusion des 3 622 049 actions dont M. Simon Badinter détient la nue-propriété.

(6) M. Pierre Pénicaud est membre du Conseil de surveillance représentant les salariés.

Nota : les membres du Conseil de surveillance doivent statutairement détenir au moins 500 actions. Toutefois, les membres représentant les salariés ne sont pas tenus de posséder un minimum d'actions pendant la durée de leur mandat (article 13 des statuts de la Société).

3.2.6 Opérations réalisées sur les titres Publicis Groupe par les dirigeants et les personnes qui leur sont liées

Les opérations des dirigeants et des personnes mentionnées à l'article L. 621-18-2 du Code monétaire et financier sur les titres de la Société réalisées au cours de l'exercice 2018 sont les suivantes :

Prénom et nom	Qualité	Description de l'instrument financier	Nature de l'opération	Nombre d'opérations	Montant des opérations (en euros)
Maurice Lévy ⁽¹⁾	Président du Conseil de surveillance	Actions	Apports en nature	4	139 136 978,78
Anne-Gabrielle Heilbronner	Membre du Directoire	Actions	Cessions	2	37 749,96
Véronique Weill	Membre de l' <i>Executive Committee</i>	Actions	Acquisition d'actions attribuées gratuitement	1	0
Cherie Nursalim	Membre du Conseil de surveillance	Actions	Acquisition d'actions	1	26 240

(1) Quatre sociétés familiales ayant des liens étroits avec M. Maurice Lévy (Mora Investissements, Molain Investissements, Momick Investissements et Most Investissements) ont apporté en nature les titres Publicis Groupe SA qu'elles détenaient à la société familiale Mora & F SA, ayant également des liens étroits avec M. Maurice Lévy.

3.3 OPÉRATIONS AVEC LES APPARENTÉS

Les développements ci-après récapitulent l'ensemble des opérations avec des apparentés réalisées depuis 2016.

3.3.1 Termes et conditions des transactions à caractère financier réalisées avec des apparentés

Médias et Régies Europe, filiale à 100 % de Publicis Groupe SA, a cédé, le 16 juin 2016, 56,67 % du capital et des droits de vote de la société Mediavision et Jean Mineur. 52 % ont été acquis par la société BDC, détenue à 100 % par M. Benjamin Badinter, fils de Mme Élisabeth Badinter (voir section 4.6 note 29 des annexes aux états financiers consolidés du document de référence 2016, le prix ayant fait l'objet d'une revue par un expert indépendant). À la suite de cette opération, Multi Market Services France Holdings (filiale à 100 % de Publicis Groupe SA, ayant absorbé Médias et Régies Europe dans le cadre d'une opération de fusion-absorption en date du 26 décembre 2016) détient 10 % du capital et des droits de vote de Mediavision et Jean Mineur.

Publicis Groupe a engagé, au cours du deuxième semestre 2018, un processus de cession portant sur la totalité de l'ensemble Proximedia. Présent en France, Belgique, Hollande et Espagne, Proximedia assiste des TPE, PME, commerçants et artisans dans leur communication digitale. Le 19 décembre 2018, les sociétés du Groupe qui portent les activités Proximedia ont reçu une offre ferme d'acquisition des sociétés composant l'ensemble Proximedia et l'activité espagnole. En contrepartie, les sociétés concernées ont conclu un accord d'exclusivité avec Ycor SCA pour négocier les termes finaux de cette opération. M. Maurice Lévy, Président du Conseil de surveillance de Publicis Groupe, a des intérêts dans la société Ycor SCA. Près d'une dizaine d'investisseurs, parmi la soixantaine approchée, ont manifesté leur intérêt pour une reprise totale ou partielle de l'ensemble Proximedia. L'offre de la société Ycor SCA, portant sur la totalité du périmètre, était la plus élevée financièrement et également la plus convaincante au regard des perspectives de développement des entreprises cédées et de l'adhésion des équipes. Ce projet de cession, qui fera l'objet d'une information ou d'une consultation des instances représentatives du personnel compétentes, devrait être finalisé au cours du premier semestre 2019 (voir section 6 – notes 4.4 & 32 des annexes aux états financiers consolidés du présent document).

3.3.2 Opérations réalisées avec des apparentés

Au cours de l'exercice 2018, les opérations suivantes ont été réalisées par Publicis Groupe avec des apparentés :

	Revenu auprès des apparentés
Société en participation constituée entre MSL France et Les Échos Solutions ⁽²⁾	9

	Charges auprès des apparentés
Burell Communication Group	3

Au titre des deux exercices précédents, les opérations suivantes ont été réalisées par Publicis Groupe avec des apparentés :

	Revenu auprès des apparentés Exercice 2017	Revenu auprès des apparentés Exercice 2016
Société en participation constituée entre MSL France et Les Échos Solutions ⁽²⁾	8	7

Les soldes des comptes avec les sociétés apparentées au bilan du 31 décembre 2018 étaient les suivants (en millions d'euros) :

	Créances/prêts sur les apparentés	Dettes envers les apparentés
OnPoint Consulting, Inc. ⁽¹⁾	12	-
Société en participation constituée entre MSL France et Les Échos Solutions ⁽²⁾	1	5
Zag Limited ⁽³⁾	6	-
Sapient.i7 Limited ⁽⁴⁾	1	-
Étoile Restauration SAS ⁽⁵⁾	1	-
Autres	1	-

(1) Entité détenue à 100 % par Publicis Groupe.

(2) Entité détenue à 50 % par Publicis Groupe, ayant pour objet l'organisation de l'événement « Viva Technology ».

(3) Entité détenue à 36,75 % par Publicis Groupe.

(4) Entité détenue à 39 % par Publicis Groupe.

(5) Entité détenue à 49 % par Publicis Groupe.

3.4 RAPPORT SPÉCIAL DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS RÉGLEMENTÉS

À l'Assemblée générale de la société Publicis Groupe,

En notre qualité de commissaires aux comptes de votre société, nous vous présentons notre rapport sur les conventions et engagements réglementés.

Il nous appartient de vous communiquer, sur la base des informations qui nous ont été données, les caractéristiques, les modalités essentielles ainsi que les motifs justifiant de l'intérêt pour la Société des conventions et engagements dont nous avons été avisés ou que nous aurions découverts à l'occasion de notre mission, sans avoir à nous prononcer sur leur utilité et leur bien-fondé ni à rechercher l'existence d'autres conventions et engagements. Il vous appartient, selon les termes de l'article R. 225-58 du Code de commerce, d'apprécier l'intérêt qui s'attachait à la conclusion de ces conventions et engagements en vue de leur approbation.

Par ailleurs, il nous appartient, le cas échéant, de vous communiquer les informations prévues à l'article R. 225-58 du Code de commerce relatives à l'exécution, au cours de l'exercice écoulé, des conventions et engagements déjà approuvés par l'Assemblée générale.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimé nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette mission. Ces diligences ont consisté à vérifier la concordance des informations qui nous ont été données avec les documents de base dont elles sont issues.

Conventions et engagements soumis à l'approbation de l'Assemblée générale

En application de l'article L. 225-88 du Code de commerce, nous avons été avisés des conventions et engagements suivants conclus au cours de l'exercice écoulé qui ont fait l'objet de l'autorisation préalable de votre Conseil de surveillance.

Engagement portant sur l'indemnité de fin de mandat en faveur de M. Arthur Sadoun, Président du Directoire

Le Conseil de surveillance du 12 septembre 2018 a renouvelé et amendé les engagements portant sur l'indemnité de fin de mandat de M. Arthur Sadoun autorisés par le Conseil de surveillance du 1^{er} mars 2017 et approuvés par l'Assemblée générale mixte du 31 mai 2017, dans le cadre du renouvellement de son mandat en qualité de Président du Directoire. En cas de départ contraint ou lié à un changement de contrôle ou de stratégie et sauf en cas de faute grave ou lourde, M. Arthur Sadoun aura droit à une indemnité de fin de mandat.

Le montant de l'indemnité de fin de mandat sera égal à un an de rémunération globale brute (part fixe et variable versée) calculée sur la moyenne des vingt-quatre derniers mois de rémunération.

Il aura en outre le droit d'exercer les options de souscription et/ou d'achats d'actions qui lui auront été attribuées et de conserver *pro rata temporis* le droit aux actions gratuites qui lui auront été consenties depuis plus de deux ans, sous réserve des conditions de performance indiquées dans le règlement du plan concerné.

Cette indemnité de fin de mandat sera soumise à condition de performance : le montant de l'indemnité de fin de mandat ne sera intégralement dû que si le montant moyen annuel des bonus acquis par M. Arthur Sadoun au titre des trois années précédant la cessation de ses fonctions est au moins égal à 75 % de son « bonus cible ». Si le montant moyen annuel est inférieur à 25 % du « bonus cible », aucune somme ni avantage ne sera dû. Si le montant moyen annuel est compris entre 25 % et 75 % du « bonus cible », les sommes et avantages seront calculés proportionnellement entre 0 et 100 % en appliquant la règle de trois.

L'indemnité de fin de mandat ne pourra être versée qu'après la constatation préalable par le Conseil de surveillance de la réalisation des conditions de performance, appréciée à la date de cessation du mandat de membre de Directoire.

La décision d'autorisation des engagements pris par votre société au bénéfice de M. Arthur Sadoun en matière d'indemnité de fin de mandat selon les modalités exposées ci-dessus a été motivée de la manière suivante : « Le Conseil de surveillance considère que ces engagements sont de nature à encourager les membres du Directoire à s'investir pleinement dans leurs fonctions au profit du Groupe, et à s'assurer de leur fidélité au service du Groupe. »

Engagement portant sur l'indemnité de fin de mandat en faveur de Mme Anne-Gabrielle Heilbronner, membre du Directoire

Le Conseil de surveillance du 12 septembre 2018 a renouvelé et amendé les engagements portant sur l'indemnité de fin de mandat de Mme Anne-Gabrielle Heilbronner, autorisés par le Conseil de surveillance du 12 mars 2015 et approuvés par l'Assemblée générale mixte du 27 mai 2015, dans le cadre du renouvellement de son mandat en qualité de membre du Directoire. En cas de départ contraint uniquement lié à un changement de contrôle ou de stratégie et sauf en cas de faute grave ou lourde, Mme Anne-Gabrielle Heilbronner aura droit à une indemnité de fin de mandat.

Sous réserve que Mme Anne-Gabrielle Heilbronner ne conserve pas de fonctions salariées au sein de Publicis Groupe, le montant de l'indemnité de fin de mandat sera égal à un an de rémunération globale brute (part fixe et variable versée) calculée sur la moyenne des vingt-quatre derniers mois de rémunération.

Elle aura en outre le droit d'exercer les options de souscription et/ou d'achats d'actions qui lui auront été attribuées et de conserver *pro rata temporis* le droit aux actions gratuites qui lui auront été consenties depuis plus de deux ans, sous réserve des conditions de performance indiquées dans le règlement du plan concerné.

Cette indemnité de fin de mandat sera soumise à condition de performance : le montant de l'indemnité de fin de mandat ne sera intégralement dû que si le montant moyen annuel des bonus acquis par Mme Anne-Gabrielle Heilbronner au titre des trois années précédant la cessation de ses fonctions est au moins égal à 75 % de son « bonus cible ». Si le montant moyen annuel est inférieur à 25 % du « bonus cible », aucune somme ni avantage ne sera dû. Si le montant moyen annuel est compris entre 25 % et 75 % du « bonus cible », les sommes et avantages seront calculés proportionnellement entre 0 et 100 % en appliquant la règle de trois.

L'indemnité de fin de mandat ne pourra être versée qu'après la constatation préalable par le Conseil de surveillance de la réalisation des conditions de performance, appréciée à la date de cessation du mandat de membre de Directoire.

Le cumul de l'indemnité de fin de mandat et d'une indemnité due au titre du contrat de travail ne pourra excéder deux ans de rémunération totale (rémunération fixe et variable versée).

La décision d'autorisation des engagements pris par votre société au bénéfice de Mme Anne-Gabrielle Heilbronner en matière d'indemnité de fin de mandat selon les modalités exposées ci-dessus a été motivée de la manière suivante : « Le Conseil de surveillance considère que ces engagements sont de nature à encourager les membres du Directoire à s'investir pleinement dans leurs fonctions au profit du Groupe, et à s'assurer de leur fidélité au service du Groupe. »

Engagement portant sur l'indemnité de fin de mandat en faveur de M. Jean-Michel Etienne, membre du Directoire

Le Conseil de surveillance du 12 septembre 2018 a renouvelé et amendé les engagements portant sur l'indemnité de fin de mandat de M. Jean-Michel Etienne, autorisés par le Conseil de surveillance du 12 mars 2015 et approuvés par l'Assemblée générale mixte du 27 mai 2015, dans le cadre du renouvellement de son mandat en qualité de membre du Directoire. En cas de départ contraint uniquement lié à un changement de contrôle ou de stratégie et sauf en cas de faute grave ou lourde, M. Jean-Michel Etienne aura droit à une indemnité de fin de mandat.

Sous réserve que M. Jean-Michel Etienne ne conserve pas de fonctions salariées au sein de Publicis Groupe, le montant de l'indemnité de fin de mandat sera égal à un an et demi de rémunération globale brute (part fixe et variable versée) calculée sur la moyenne des vingt-quatre derniers mois de rémunération.

Il aura en outre le droit d'exercer les options de souscription et/ou d'achats d'actions qui lui auront été attribuées et de conserver *pro rata temporis* le droit aux actions gratuites qui lui auront été consenties depuis plus de deux ans, sous réserve des conditions de performance indiquées dans le règlement du plan concerné.

Cette indemnité de fin de mandat sera soumise à condition de performance : le montant de l'indemnité de fin de mandat ne sera intégralement dû que si le montant moyen annuel des bonus acquis par M. Jean-Michel Etienne au titre des trois années précédant la cessation de ses fonctions est au moins égal à 75 % de son « bonus cible ». Si le montant moyen annuel est inférieur à 25 % du « bonus cible », aucune somme ni avantage ne sera dû. Si le montant moyen annuel est compris entre 25 % et 75 % du « bonus cible », les sommes et avantages seront calculés proportionnellement entre 0 et 100 % en appliquant la règle de trois.

L'indemnité de fin de mandat ne pourra être versée qu'après la constatation préalable par le Conseil de surveillance de la réalisation des conditions de performance, appréciée à la date de cessation du mandat de membre de Directoire.

Le cumul de l'indemnité de fin de mandat et d'une indemnité due au titre du contrat de travail ne pourra excéder deux ans de rémunération totale (rémunération fixe et variable versée).

La décision d'autorisation des engagements pris par votre société au bénéfice de M. Jean-Michel Etienne en matière d'indemnité de fin de mandat selon les modalités exposées ci-dessus a été motivée de la manière suivante : « Le Conseil de surveillance considère que ces engagements sont de nature à encourager les membres du Directoire à s'investir pleinement dans leurs fonctions au profit du Groupe, et à s'assurer de leur fidélité au service du Groupe. »

Engagement portant sur l'indemnité de départ en faveur de M. Steve King, membre du Directoire

Le Conseil de surveillance du 12 septembre 2018 a renouvelé et amendé l'engagement portant sur l'indemnité de départ de M. Steve King tel que prévu dans son contrat de travail avec l'une des filiales du Groupe du Royaume-Uni, dans le cadre de sa désignation en qualité de membre du Directoire, tel qu'autorisé par le Conseil de surveillance du 1^{er} mars 2017 et approuvé par l'Assemblée générale mixte du 31 mai 2017.

En cas de départ contraint ou lié à un changement de contrôle ou de stratégie et sauf en cas de faute grave ou lourde, M. Steve King aura droit à cette indemnité de départ.

Sous réserve que M. Steve King ne conserve pas de fonctions salariées au sein de Publicis Groupe, le montant de l'indemnité de départ sera égal à un an de rémunération globale brute (part fixe et variable versée) calculée sur la moyenne des vingt-quatre derniers mois de rémunération.

Il aura en outre le droit d'exercer les options de souscription et/ou d'achats d'actions qui lui auront été attribuées et de conserver *pro rata temporis* le droit aux actions gratuites qui lui auront été consenties depuis plus de deux ans, sous réserve des conditions de performance indiquées dans le règlement du plan concerné.

Cette indemnité de départ sera soumise à condition de performance : le montant de l'indemnité de départ ne sera intégralement dû que si le montant moyen annuel des bonus acquis par M. Steve King au titre des trois années précédant la cessation de ses fonctions est au moins égal à 75 % de son « bonus cible ». Si le montant moyen annuel est inférieur à 25 % du « bonus cible », aucune somme ni avantage ne sera dû. Si le montant moyen annuel est compris entre 25 % et 75 % du « bonus cible », les sommes et avantages seront calculés proportionnellement entre 0 et 100 % en appliquant la règle de trois.

L'indemnité de départ ne pourra être versée qu'après la constatation préalable par le Conseil de surveillance de la réalisation des conditions de performance, appréciée à la date de cessation du mandat de membre de Directoire.

Le cumul de l'indemnité de départ et d'une indemnité due au titre du contrat de travail ne pourra excéder deux ans de rémunération totale (rémunération fixe et variable versée).

La décision d'autorisation des engagements pris par votre société au bénéfice de M. Steve King en matière d'indemnité de départ selon les modalités exposées ci-dessus a été motivée de la manière suivante : « Le Conseil de surveillance considère que ces engagements sont de nature à encourager les membres du Directoire à s'investir pleinement dans leurs fonctions au profit du Groupe, et à s'assurer de leur fidélité au service du Groupe. »

Conventions et engagements déjà approuvés par l'Assemblée générale

Conventions et engagements approuvés au cours d'exercices antérieurs

a) dont l'exécution s'est poursuivie au cours de l'exercice écoulé

Nous vous informons qu'il ne nous a été donné avis d'aucune convention ni d'aucun engagement déjà approuvé par l'Assemblée générale dont l'exécution se serait poursuivie au cours de l'exercice écoulé.

b) sans exécution au cours de l'exercice écoulé

Par ailleurs, nous avons été informés de la poursuite des conventions et engagements suivants, déjà approuvés par l'Assemblée générale au cours d'exercices antérieurs, qui n'ont pas donné lieu à exécution au cours de l'exercice écoulé.

Indemnité liée à une clause de non-concurrence en faveur de M. Arthur Sadoun, Président du Directoire

Le Conseil de surveillance du 1^{er} mars 2017 a autorisé la conclusion d'un engagement visant à soumettre M. Arthur Sadoun, en cas de démission, à un engagement de non-concurrence et de non-sollicitation de personnel pendant les deux ans qui suivent la cessation de ses fonctions de Président du Directoire de Publicis Groupe SA. En contrepartie du respect de cet engagement de non-concurrence, M. Arthur Sadoun recevra une indemnité (payable par avance mensuelle), dont le montant sera égal à deux ans de rémunération globale brute (part fixe et part variable cible) calculée sur la moyenne des vingt-quatre derniers mois de rémunération.

En cas de départ contraint ou lié à un changement de contrôle ou de stratégie, M. Arthur Sadoun ne sera pas soumis à un engagement de non-concurrence et non sollicitation.

Indemnité liée à une clause de non-concurrence en faveur de M. Steve King, membre du Directoire

Le Conseil de surveillance du 1^{er} mars 2017 a confirmé conserver les conditions d'engagement de non-concurrence de M. Steve King, telles qu'elles sont prévues dans son contrat de travail avec une des filiales du Groupe au Royaume-Uni.

Le cumul de l'indemnité de départ et d'une éventuelle indemnité de non-concurrence ne pourra excéder douze mois de la rémunération totale (rémunération fixe et variable cible).

En cas de départ contraint lié à un changement de contrôle ou de stratégie, et sauf en cas de faute grave ou lourde, M. Steve King ne sera pas soumis à un engagement de non-concurrence.

Fait à Paris La Défense, le 3 avril 2019

Les commissaires aux comptes

ERNST & YOUNG et Autres

Vincent de La Bachelerie

Valérie Desclève

MAZARS

Philippe Castagnac

Ariane Mignon

RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DE L'ENTREPRISE - PERFORMANCE EXTRA-FINANCIÈRE

4.1 LES ÉQUIPES : LES TALENTS	123	4.4 ÉTHIQUE DES AFFAIRES	144
4.1.1 Repères en chiffres	123	4.4.1 Principes éthiques dans la conduite des affaires	144
4.1.2 Diversité et inclusion	124	4.4.2 L'éthique professionnelle et au sein des métiers	145
4.1.3 Évolution des compétences, des expériences, des carrières	129	4.4.3 Audits et Certifications	145
4.1.4 Bien-être au travail	130	4.4.4 Gouvernance du Groupe	146
4.1.5 Écouter les salariés et dialoguer avec eux	132	4.4.5 Écosystème du Groupe : les relations avec les parties prenantes	146
4.1.6 Rémunération et reconnaissance	133	4.4.6 Conformité	147
4.2 LES CLIENTS, ET LES PARTENAIRES	135	4.5 IMPACT ENVIRONNEMENTAL	148
4.2.1 Les clients du Groupe	135	4.5.1 Politique environnementale	148
4.2.2 Les services proposés aux clients	135	4.5.2 Consommations	150
4.2.3 Communication et marketing responsable	135	4.5.3 Bilan des émissions de gaz à effet de serre	151
4.2.4 La déontologie au sein des agences	136	4.6 ÉVALUATIONS ET PERFORMANCE EXTRA-FINANCIÈRE	153
4.2.5 Innovations technologiques et partenariats	137	4.7 MÉTHODOLOGIE DU REPORTING RSE	154
4.2.6 Achats responsables	138	Périmètre et process	154
4.3 LES CITOYENS-CONSOMMATEURS, LA SOCIÉTÉ	140	Gouvernance de la RSE et process du reporting RSE	154
4.3.1 Mesures en faveur de la protection des consommateurs	140	Référentiels	155
4.3.2 Consommation responsable	141	4.8 OBJECTIFS DE DÉVELOPPEMENT DURABLE	156
4.3.3 Engagements du Groupe, des agences, des salariés : <i>Create & Impact 2018</i>	141	4.9 RAPPORT DE VÉRIFICATION DES AUDITEURS EXTERNES	158
4.3.4 Politique en faveur des droits humains	142		

Placée sous la responsabilité d'Anne-Gabrielle Heilbronner, Secrétaire général et membre du Directoire, cette déclaration de performance extra-financière (DPEF) rend compte de la manière dont les sujets liés à la RSE – Responsabilité Sociétale de l'Entreprise – progressent au sein du Groupe. L'exercice de la DPEF se veut synthétique, mais les évolutions réglementaires françaises et internationales de ces dernières années accroissent le nombre de sujets auxquels il convient de répondre et le niveau de détails à apporter. Dans ce chapitre figurent donc de nombreux indicateurs quantitatifs et qualitatifs déjà suivis depuis plusieurs années, le Groupe appliquant la règle *comply or explain*.

Cette Déclaration de Performance Extra-Financière est constituée de plusieurs parties, outre ce chapitre 4 qui constitue le socle du reporting non-financier :

- ▶ Les éléments de mise en perspective et les tendances générales sont présentées dans l'introduction, de même que le modèle d'affaires et les composantes de la création de valeur, avec une synthèse des chiffres-clés financiers et non-financiers,
- ▶ La stratégie et les activités du groupe sont présentées de manière plus détaillée dans le chapitre 1,
- ▶ Les facteurs de risque intégrant les points issus de la transposition de la Directive européenne 2014/95 sont exposés dans le chapitre 2, le Groupe ayant toujours privilégié une cartographie unique des risques pour des raisons de cohérence. Elle intègre les risques humains (tel que la lutte contre les discriminations) et environnementaux, en lien avec les principaux enjeux figurant dans la matrice de matérialité ci-dessous (tels que la lutte contre la corruption ou la protection des données).

- ▶ La gouvernance du Groupe est présentée dans le chapitre 3,
- ▶ Les comptes consolidés sont détaillés dans le chapitre 5.

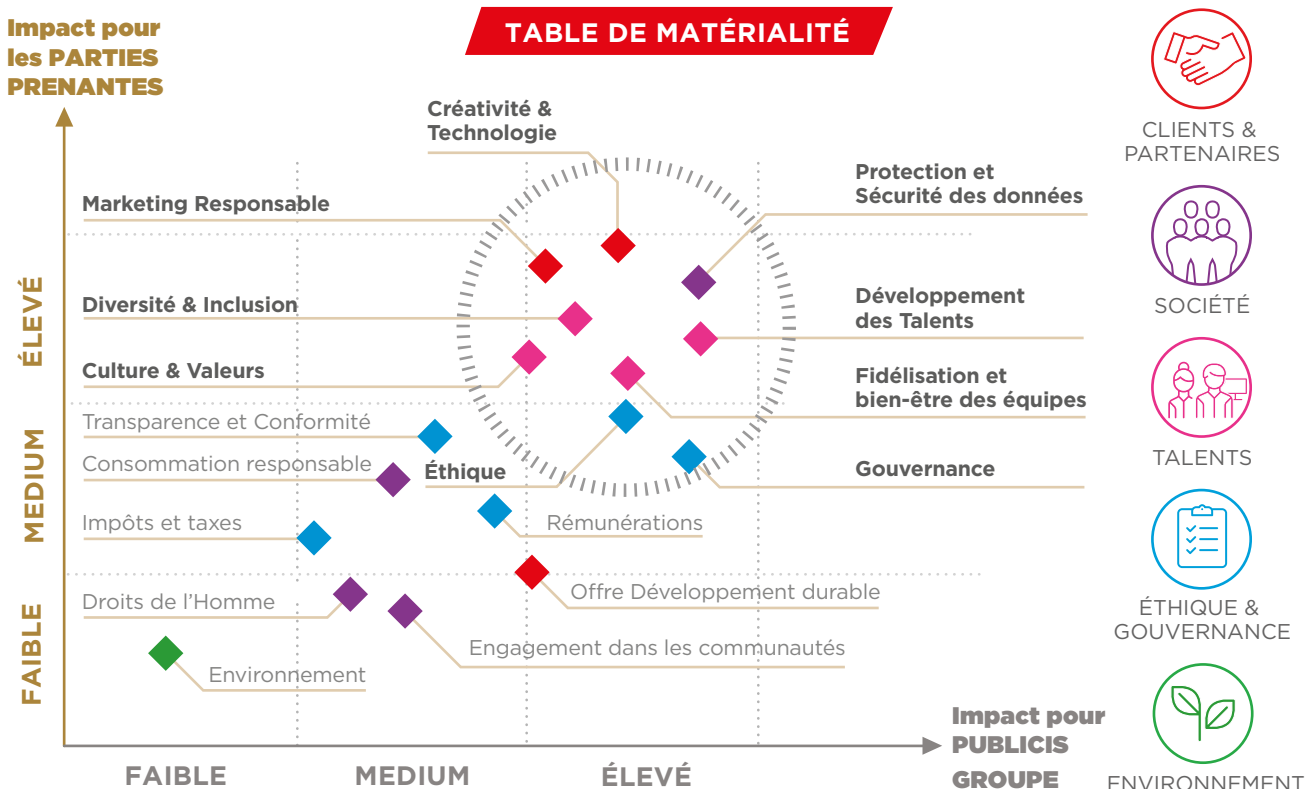
Des exemples sur les actions et les initiatives mises en place dans les agences au titre des enjeux sociaux, sociétaux, éthiques et environnementaux sont indiqués ; un plus grand nombre d'illustrations figure sur le site corporate du Groupe www.publicisgroupe.com (section RSE). Enfin, une table dynamique des indicateurs est également accessible sur le site corporate (section RSE) sous l'intitulé *CSR Smart Data*.

La méthodologie de travail et les process en place pour le reporting RSE, ainsi que la gouvernance de ces sujets sont explicités dans la partie 4.6, en conformité avec la réglementation française et européenne, l'attestation de vérification par des auditeurs externes de SGS est à la fin de ce chapitre.

Matérialité des enjeux RSE

C'est à l'issue d'un processus de consultation des parties prenantes (salariés, clients, investisseurs...) réalisé en 2015 que la table de matérialité des enjeux a été définie telle qu'elle apparaît ci-dessous ; ces thèmes majeurs sont en ligne avec l'analyse sectorielle proposée par le SASB (*Sustainability Accounting Standard Board*). Les parties prenantes du Groupe sont décrites dans l'introduction du présent document, avec les principales interactions vis-à-vis de chacune.

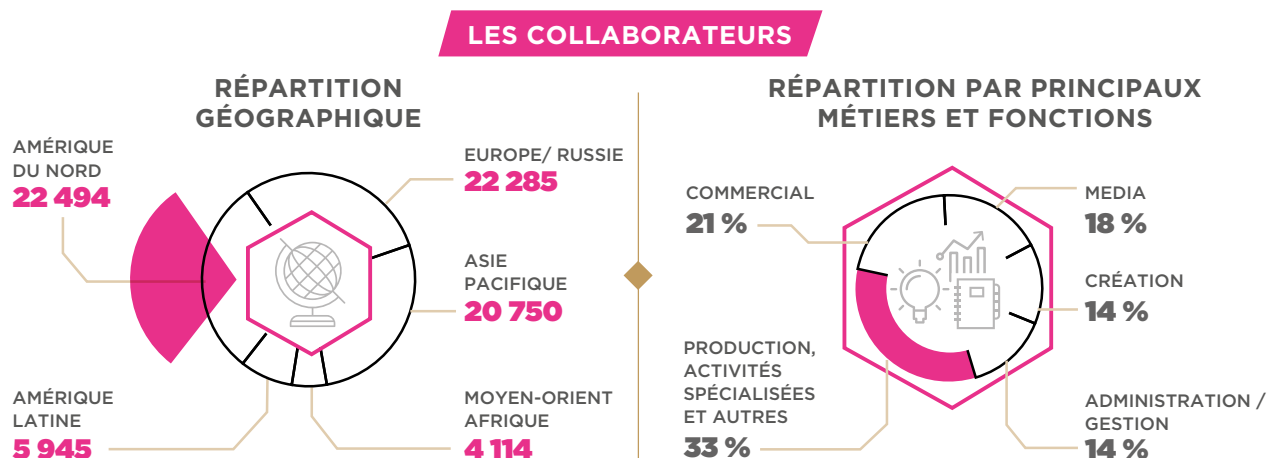
La stratégie RSE du Groupe prend en compte l'ensemble des items figurant sur cette matrice, l'accent étant porté sur ceux qui sont prioritaires. Le périmètre de ces impacts comprend l'entreprise et toutes ses filiales (100 %), ainsi qu'une partie des externalités liées aux activités digitales pour les clients (exemple : les serveurs).



4.1 LES ÉQUIPES : LES TALENTS

4.1.1 Repères en chiffres

/ Répartition géographique et principaux métiers et fonctions



► Emploi :

Effectif total 2018 : **75 588** personnes.

La variation nette des effectifs salariés se décompose comme suit :

- Arrivées : 31 439 en 2018,
- Départs : 33 524 en 2018. Ces départs résultent de l'adaptation constante des effectifs au regard de la transformation profonde du Groupe : d'une part, les réorganisations lors de la mise en place de la nouvelle organisation « Power of One » avec la nouvelle approche par pays (et non plus par réseaux) ; d'autre part, les restructurations liées à la perte de clients du secteur des biens de consommation en Amérique du Nord. Publicis Groupe est une entreprise où les entités et agences procèdent à des ajustements réguliers et où les solutions internes de reclassement sont toujours privilégiées ;

► Turnover 2018 : 26,5 %.

Le taux de rotation du personnel (ou turnover) est égal au nombre de départs volontaires cumulés de l'année des employés ayant un contrat à durée indéterminée, divisé par l'effectif moyen annuel des employés ayant un contrat à durée indéterminée. Il peut y avoir des disparités d'une agence à l'autre et surtout d'un pays à l'autre. Dans le cadre du plan de transformation stratégique, plusieurs entités ont profondément évolué, ce qui explique un turnover plus important en 2018 ;

- Les contrats des collaborateurs du Groupe sont établis en conformité avec le cadre légal et réglementaire local, qu'il s'agisse d'un contrat de travail à durée indéterminée, ou d'un contrat de travail à durée déterminée. En fonction des contextes locaux, et des besoins temporaires sur certains

projets, des contrats de prestations « freelance » peuvent être établis pour des travailleurs indépendants.

Les salariés se répartissent comme suit :

- Contrats permanents : 91,9 % des effectifs totaux, dont 90,7 % des femmes et 93,1 % des hommes ont un contrat à durée indéterminée,
- Contrats temporaires : 8,1 % des effectifs totaux, dont 9,3 % des femmes et 6,9 % des hommes ont un contrat à durée déterminée ;
- L'organisation du travail dans les agences repose sur la logique de gestion de projets, adaptée aux besoins exprimés par les clients. Le temps de travail est encadré localement ; il arrive que le temps soit contraint sur des projets, ce qui demande à tous une certaine flexibilité. Depuis ces dernières années, l'organisation du travail a profondément évolué, une large place étant accordée au travail à distance, depuis chez les clients ou depuis une autre entité du Groupe quand c'est possible ou encore depuis chez soi. Le flexmanagement est en place dans presque toutes les entités avec des différences pouvant être liées à la nature de certaines fonctions et du cadre légal local. La flexibilité induit une souplesse de l'organisation qui doit être partagée avec tous, les clients étant confrontés exactement aux mêmes enjeux. En contrepartie de cette souplesse attendue de la part des salariés, le management local des agences met en place des mesures (de quelques heures les vendredis d'été à un jour off) accordant plus de temps aux salariés durant les périodes estivales ou au moment de fêtes importantes comme en Chine, en Inde ou aux États-Unis.
- Le taux d'absentéisme au sein du Groupe est estimé à 2,15 % ⁽¹⁾.

(1) Définition : le taux d'absentéisme est égal au nombre total de journées perdues, pour absences autres que les congés payés, les congés de maternité-paternité, divisé par le nombre total de jours ouvrés de l'année.

4.1.2 Diversité et inclusion

La Diversité est une priorité du management du Groupe au plus haut niveau. Le respect de chacune et chacun dans sa singularité, tant en interne (la diversité de nos salariés) qu'en externe (les contextes culturels pluriels dans lesquels les équipes travaillent avec nos clients) est au cœur de la culture de

l'entreprise. La politique Diversité & Inclusion du Groupe expose les grands principes fondateurs derrière lesquels s'alignent des politiques plus locales. Elles sont régulièrement mises à jour et communiquées aux salariés qui sont associés aux actions mises en place. Elles sont aussi très souvent partagées avec nos clients.

/ La mixité dans le Groupe – au 31 décembre 2018

Évolution des données sur plusieurs années accessibles sur le site du Groupe, section RSE dans la partie *CSR Smart Data*

	% Femmes dans les effectifs ⁽¹⁾	% Femmes membres d'un Comex d'agence ⁽²⁾	% Femmes CEO d'agence ⁽³⁾	% Femmes directrices des équipes créatives ⁽⁴⁾	% Femmes directrices des équipes technologiques ⁽⁵⁾	% de Femmes parmi les dirigeants clés ⁽⁶⁾
Total Publicis Groupe	50,2 %	40,2 %	30,8 %	18,7 %	15,5 %	37 %
Afrique et Moyen-Orient	48,9 %	6,3 %	12,5 %	16,7 %	25,7 %	N/A
Amérique latine	51,3 %	32,7 %	18,4 %	0,0 %	47,3 %	N/A
Amérique du Nord	54,1 %	24,8 %	22,4 %	18,4 %	38,7 %	N/A
Asie Pacifique	42,9 %	40,9 %	21,1 %	16,0 %	42,8 %	N/A
Europe	53,1 %	32,6 %	16,7 %	16,1 %	39,9 %	N/A

Périmètres pour les % Groupe :

(1) Répartition des effectifs femmes par région ;

(2) Comités de Direction des agences : calculé au niveau de la Direction des agences ou entités et par région ;

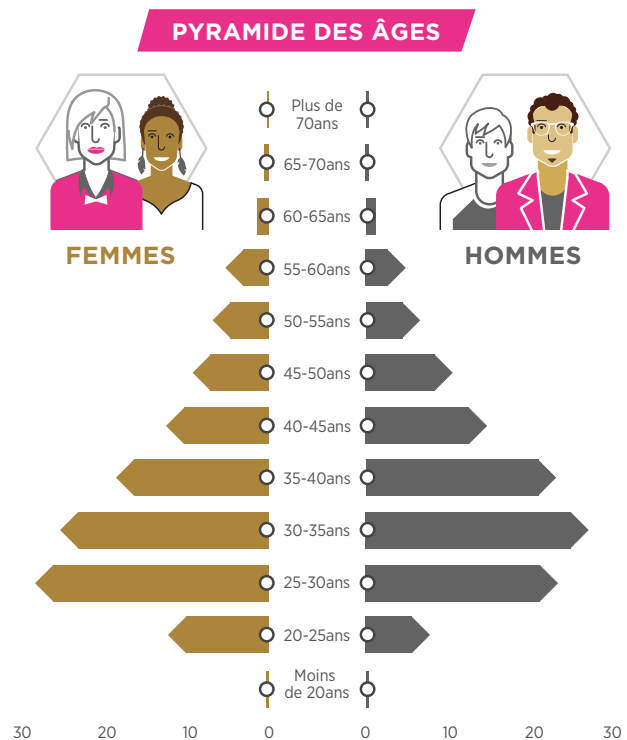
(3) CEO d'agences : calculé au niveau du dirigeant de chaque agence ou entité et par région ;

(4) Direction des équipes créatives : calculé au niveau de la direction des équipes créatives des agences ou entités ayant cette fonction dans leurs effectifs et par région ;

(5) Direction des équipes technologiques : calculé au niveau de la direction des équipes technologiques/data des agences ou entités ayant cette fonction dans leurs effectifs et par région ;

(6) % Femmes parmi les dirigeants-clés du Groupe (comprenant les Comités de direction des Solution Hubs et des pays). Cet indicateur est applicable seulement au niveau du Groupe.

- ▶ Le Directoire présidé par Arthur Sadoun compte, trois hommes et une femme (25 % de femmes) ;
- ▶ Le Comité exécutif présidé par Arthur Sadoun compte six hommes et trois femmes (33,3 % de femmes) ;
- ▶ Le Comité de Management présidé par Arthur Sadoun compte 24 membres dont huit femmes (33,3 % de femmes) ;
- ▶ Le Conseil de surveillance de Publicis Groupe, présidé par Maurice Lévy comprend dont six femmes (55 % de femmes). Voir dans le présent document le chapitre 3.1 ;
- ▶ Moyenne d'âge des salariés : 35 ans (36 ans pour les hommes – 34 ans pour les femmes) ;
- ▶ Pyramide des âges : elle est calculée en 2018 sur plus de 80 % des effectifs (via l'outil interne P-Talent). L'un des enjeux du Groupe est de permettre aux jeunes femmes nombreuses qui rejoignent les agences en début de carrière professionnelle, d'évoluer plus aisément et de rester plus longtemps dans le Groupe.



Le principe « Zéro Tolérance »

Ce principe est intangible et il a été appliqué depuis toujours à la lutte contre toutes les formes de discriminations, quel que soit le motif (genre, âge, origines, orientation sexuelle, religion...). Ce principe « Zéro Tolérance » s'applique également au harcèlement sexuel et aux conduites inappropriées. Il est énoncé comme tel dans Janus, le code de déontologie du Groupe (extraits accessible sur www.publicisgroupe.com). Un dispositif d'alerte est en place depuis de nombreuses années : il a été unifié avec une adresse unique ethicsconcerns@publicisgroupe.com. Les sujets remontés sont gérés par le Secrétariat général, avec un souci scrupuleux de la confidentialité et de protection des lanceurs d'alertes (voir détails chapitre 4.4.1 dans le présent document). Les équipes juridiques locales et les équipes des ressources humaines font chaque année des formations auprès des managers sur ce principe « Zéro Tolérance », l'objectif étant de créer les conditions d'une culture inclusive et respectueuse de toutes et tous.

Le Groupe est volontariste en matière de diversité de ses effectifs. Parmi tous les critères à prendre en compte, le Groupe continue ses efforts autour de huit axes : la mixité, l'âge, le handicap, les origines culturelles ou ethniques, la formation, l'orientation sexuelle, la religion, et les vétérans (militaires). Ces axes ne sont pas restrictifs mais permettent, en fonction du contexte légal du pays, de guider des actions conduites à l'initiative des agences, qu'elles agissent seules ou à plusieurs.

Le suivi des indicateurs de la diversité dépend des contextes légaux nationaux. À l'échelle du Groupe seules peuvent être consolidées et publiées les données sur la mixité et l'âge. Des analyses plus fines sont effectuées localement et permettent de mettre en place des actions spécifiques, que cela soit en termes de recrutement, de fidélisation ou de promotion en direction de certains profils.

Des formations sont réalisées dans de nombreux pays autour des biais inconscients (*unconscious bias*), afin de former tous les managers hommes et femmes à ces sujets. Dans bon nombre de sessions d'accueil pour les nouveaux arrivants hommes et femmes, le thème des biais inconscients fait partie des sujets abordés.

Le Groupe a confirmé ses engagements en faveur de l'égalité hommes-femmes par la signature par le CEO du Groupe Arthur Sadoun, des *Women Empowerment Principles* (WEP) de *UN Women*, agence des Nations Unies, ces sept principes clés promouvant les droits des femmes comme droits humains fondamentaux et encourageant l'égalité sous toutes ses formes. Cet engagement corporate vient compléter les autres initiatives internationales : le CEO *Action for Diversity and Inclusion* aux États-Unis, qui demandent aux centaines de CEOs signataires de partager leurs bonnes pratiques et leurs chiffres sur l'évolution des femmes dans leurs organisations. Publicis Groupe fait partie de la vingtaine d'entreprises regroupées au sein de *Unstereotype Alliance* placée sous l'égide d'ONU Femmes (*UN Women*) et dont l'objectif est de lutter contre les stéréotypes de genre dans les campagnes de communication. Le Groupe est partenaire de *Catalyst* depuis de nombreuses années, organisation engagée dans l'égalité et l'inclusion dans de nombreux pays, et qui est une source d'inspiration pour des programmes locaux conduits par les agences.

Focus sur le Women's Forum

En 2018, le *Women's Forum for the Economy and the Society* s'est déroulé dans plusieurs régions du monde. Au Canada, à Toronto, à la veille du G7, il a remis aux dirigeants du monde le plaidoyer *Bridging the gap : A call to the G7 for inclusive progress*, afin d'alerter sur l'impérieuse nécessité d'un monde plus inclusif pour assurer une meilleure prospérité. En septembre 2018, s'est déroulé la première édition à Singapour réunissant 800 participants. Puis en Novembre à Paris a eu lieu le *Global Meeting* annuel qui a accueilli plus de 2 600 participants. Pour la première fois ont été invités 40 lycéennes et lycéens d'Île-de-France avec leurs enseignants à participer aux échanges, afin de leur faire vivre une expérience unique et de leur donner accès à d'autres horizons. La fréquentation *Women's Forum* s'accroît chaque année, avec des femmes venues de 80 pays, et on constate une participation accrue des hommes (+ 20 % des participants). Le *Women's Forum* se caractérise par des initiatives propres : *Rising Talents* qui met à l'honneur chaque année plusieurs femmes de talents de moins de 40 ans, *leaders of tomorrow* ; *CEO Champions* qui engage les dirigeants à être transparents sur les progrès réalisés dans leurs organisations (publiques ou privées) ; *Daring Circles*, qui réunit des partenaires autour de cinq thèmes : *Women & Climate*, *Women & AI*, *Women & STEM*, *Women & Access to Health*, *Women & Supplier Diversity*. Grâce aux *Daring Circles* mis en place avec les partenaires, des initiatives à plusieurs entreprises ont débuté avec des engagements concrets comme le recours plus systématique à des fournisseurs dirigés par des femmes, ou le lancement d'un appel à projets pour un meilleur accès des femmes aux dispositifs de santé et de prévention. L'objectif du *Women's Forum*, est d'agir à plusieurs niveaux : d'une part, d'accélérer l'égalité réelle entre les femmes et les hommes, ce qui reste un défi dans tous les pays du monde sans exception ; d'autre part, de valoriser les contributions essentielles des femmes à l'économie et la société, et d'encourager les femmes à innover dans tous les domaines ; enfin, de permettre à celles et ceux qui luttent pour les droits des femmes et des filles, de se faire entendre pour faire bouger les choses.

4.1.2.1 Politiques de diversité et inclusion dans quelques pays

a) Politique de diversité aux États-Unis

Sous l'impulsion de Sandra Sims-Williams, *Chief Diversity Officer US*, le *Talent Engagement & Inclusion (TE&I) Council* réunit les managers en charge de la Diversité aux États-Unis. Il a pour mission de déterminer des priorités pour l'année et d'ajuster les actions conjointes qu'il s'agisse des politiques, des bonnes pratiques ou du partage d'expériences. Il se réunit chaque trimestre en présence de la Secrétaire générale du Groupe, ou avec la Direction de la RSE du Groupe. La newsletter trimestrielle *TE&I Quarterly* rend compte des activités (accessible sur le site du Groupe, section RSE, chapitre Talents).

Le *TE&I Council* a un rôle de support pour les équipes *Talent* ou Ressources Humaines des agences, en matière de recrutement et de rétention avec une attention particulière sur les différentes options internes permettant de faire évoluer les salariés du

Groupe, avec des parcours professionnels attractifs. Le *TE&I Council* est là pour aider les managers et met à leurs dispositions des outils tels que des formations : *Unconscious Bias*, *Inclusive Recruiting*, *Managing Inclusion*, *Straight Talk*, et d'autres encore.

Les 9 *BRGs* (*Business* ou *Employees Resource Groups*) du Groupe sont présents dans 17 villes américaines où sont les grandes entités du Groupe, et reposent sur des bénévoles qui les animent et définissent les actions. Ces *BRGs*, sont par définition ouverts à tous et toutes. L'objectif est de construire des communautés affinitaires pour agir ensemble : *VivaWomen!* (femmes), *Égalité* (LGBT), *VivaWomen! of Color* (Women of Color), *VivaMama* (Mamans), *<VivaTech>* (femmes dans la Tech), *MOCA* (Men of Color Alliance), *GenNext* (Young Talents), *Publicis Connects* (pour les managers RH et faciliter la mobilité interne) et *PubVets* (Vétérans militaires).

Le *TE&I Council* coordonne la participation du Groupe à une sélection de conférences. Celles-ci permettent à des collaborateurs de bénéficier de journées thématiques et de revenir dans leurs agences avec des projets concrets. Au *Black Enterprise Women of Power Summit* le Groupe a accompagné une délégation de 70 participantes. À la *3 % Conference*, la délégation comptait près de 200 participantes très motivées pour faire bouger l'organisation du leadership créatif. Toujours au sein de la profession en 2018, les agences du Groupe ont participé aux activités de *Times'Up Advertising*. Au *Out & Equal Summit For Workplace Equality*, les agences du Groupe ont partagé leurs actions en faveur de la communauté LGBT. Enfin, le retour d'expérience des délégations présentes à *Adcolor* ou *Disability Matters*, *Hispanicize*, et bien d'autres, est riche d'enseignements pour progresser.

Publicis Groupe a rejoint en mai 2017 le CEO *Action for Diversity & Inclusion*, initiative américaine regroupant plusieurs centaines de CEOs et dirigeants d'entreprises internationales, résolument engagés pour faire des lieux de travail des espaces inclusifs et inspirants. L'action se concentre autour de trois axes : l'engagement managérial – dans les actes ; la mise en place de formations à grande échelle pour lutter contre les biais inconscients ; le partage public de bonnes pratiques. Cette démarche fait le pari d'un effet de levier que pourrait apporter le secteur privé pour faire évoluer les comportements.

Les agences du Groupe ont également rejoint en 2018 l'*Alliance for Inclusive Multicultural Marketing* (AIMM) pour accueillir et accompagner plus de stagiaires issus de la diversité en vue de futurs recrutements. Dans ce même esprit, le réseau des anciens du *MAIP* (*Multicultural Advertising Intern Program*) reste une voie intéressante en termes de recrutement ; initié par l'interprofession américaine (4As, *American Association of Advertising Agencies*), ce programme permet d'accueillir des stagiaires issus des minorités ou de quartiers moins favorisés durant l'été et certains se voient ensuite proposer un emploi.

Enfin, début 2019, récompensant ces dernières années de travail en amont, 8 agences du Groupe ont obtenu 100/100 au Corporate Equality Index organisé par la Human Rights Campaign Foundation, dans le cadre des évaluations Best Place to Work – for LGBT Equality.

b) Politique de diversité en Inde

Avec près de 12 000 collaborateurs en Inde, la présence du Groupe est importante. Les équipes de Publicis Sapient sont très actives en faveur de la diversité depuis le début de leurs activités dans tout le pays notamment à Gurgaon (Delhi) ou Bangalore, où se trouvent les effectifs les plus nombreux. Dans le cadre des journées d'accueil, tous les salariés nouvellement recrutés, femmes et hommes, bénéficient d'une session *Unconscious bias* afin d'ancrer la culture de la diversité. Il appartient ensuite au management, et à toutes et tous d'en faire une réalité qu'il s'agisse du recrutement ou des évolutions de carrière. Afin d'accélérer les changements de comportements, Publicis Sapient a expérimenté un nouveau module *Make Some Room* destiné à aider les managers dans leur propre prise de conscience de leurs biais inconscients et de leur responsabilité managériale pour faire évoluer tout le monde et pour créer un environnement de travail plus inclusif à l'égard des femmes, afin que progressivement, les chiffres le prouvent. Du côté des femmes, le *Women Leadership Network* (WLN) a concentré ses activités autour d'ateliers et de sessions de coaching pour aider les femmes dans leurs projets d'évolution. L'enjeu est de faire en sorte que l'agence soit réputée attractive pour les femmes, et en interne de constituer des équipes plus mixtes dans lesquelles la diversité soit source de complémentarité et d'efficacité, afin de bénéficier largement aux missions pour les clients. Enfin, une attention forte est portée à la manière de pouvoir recruter plus de femmes et d'avoir de meilleurs équilibres en termes de diversité dans les équipes. En ce qui concerne la parentalité ou faciliter la vie de famille, au-delà de la mise à disposition de salles d'allaitement et de crèches sur site dans les campus de Publicis Sapient, un partenariat a été signé avec d'autres services de gardes d'enfants pour des offres de services à des prix très accessibles et ainsi soulager les parents pour faire garder leurs enfants de manière fiable.

Avec la décriminalisation de l'homosexualité dans la loi en Inde, Publicis Sapient a lancé *PRIDE* (*Potential Realized in Diverse Experience*) un réseau interne dédié, permettant aux personnes concernées par les enjeux LGBTQ (*Lesbian, Gay, Bisexual, Transgender, Queer*) de trouver un espace protégé pour des échanges et de la réflexion. *PRIDE* illustre la volonté des agences de renforcer leur culture interne profondément inclusive, ouverte, diverse et permettant à chacun d'être soi-même dans la vie et au travail. Différents workshops ont eu lieu au cours de l'année 2018 et se poursuivront en 2019.

c) Politique de diversité en France

Le Groupe en France reste attentif aux initiatives efficaces favorisant la diversité ; il poursuit chaque année ses partenariats déjà engagés (Associations Frateli, Nos quartiers ont des talents, Baissez les barrières, Jeunesse et entreprises, C'Possible, Prométhée Éducation...) car c'est dans la durée qu'il faut apporter un appui. À titre d'exemple, en 2018, le Groupe a participé, aux côtés de l'Association Stopillettrisme, au tutorat d'une dizaine d'apprenants de la langue française. Douze collaborateurs du Groupe se sont portés volontaires pour les accompagner dans cet apprentissage. En parallèle, le Groupe a contribué à l'organisation et à la préparation du colloque national sur l'illettrisme : « Illettrisme en milieu professionnel, comment

passer du tabou à l'action ? » le 13 septembre 2018 au Ministère de la Transition Ecologique et Solidaire, sous le haut patronage de la Ministre du travail. Le Groupe a également organisé en mars 2018 en partenariat avec l'association C'possible, des événements dans le cadre de la Journée Nationale Des Jeunes (JNDJ) ainsi qu'il l'avait déjà fait précédemment avec une autre association.

Dans l'attribution de la taxe d'apprentissage, le Groupe maintient dans ses critères prioritaires la diversité (des enseignements, des profils de métiers...) en continuant de soutenir plusieurs lycées pilotes pour l'accompagnement de jeunes issus de quartiers défavorisés, et cette attention se traduit aussi dans ses recrutements. Le Groupe reste engagé dans la lutte contre le chômage des jeunes et l'accompagnement à faire autour de l'employabilité, et de l'insertion des jeunes avec différents partenaires, comme ce qui est fait au sein de « *The Alliance for YOUth* » sous l'égide de Nestlé, qui avec l'aide des partenaires de l'Alliance, ont développé l'initiative au niveau mondial.

En matière d'égalité professionnelle femmes-hommes, les agences du Groupe sont actives en termes d'évolution, de promotion, de rémunération. Elles participent aussi aux activités du réseau interne VivaWomen! qui permet l'intervention régulière de femmes sur les sujets du leadership, du mentoring, du développement personnel.

Focus sur le handicap

L'intégration des personnes handicapées reste insuffisante malgré des efforts (non quantifié au niveau mondial pour le Groupe pour des raisons légales dans différents pays). En dépit des initiatives proactives dans les agences, les agences françaises restent en retard sur leurs obligations, le taux de salariés handicapés étant de 1,73 %.

Le Groupe s'est mobilisé à l'occasion de la Journée Internationale des Personnes Handicapées du 3 décembre 2018 et en amont de celle-ci. Publicis a organisé son premier hackathon d'entreprise dédié à la thématique du handicap. L'objectif était de réunir des collaborateurs autour d'une thématique sociétale commune : l'intégration du handicap dans le monde du travail. Une centaine de collaborateurs y ont participé. Les six équipes ont eu 48 heures pour concevoir des solutions digitales au service de l'emploi et du maintien dans l'emploi des personnes handicapées. Les projets ont été présentés devant un Jury présidé par Agathe Bousquet, CEO de Publicis Groupe France, le projet primé a obtenu un soutien en ressources (temps, finances...) pour le déployer en 2019.

D'une manière générale, le Groupe reste soucieux de l'accessibilité numérique de ses réalisations et de ces documents, notamment les publications corporate afin de les rendre e-accessibles, et d'encourager le sous-titrage vidéo.

d) Politique de diversité au Royaume-Uni

Durant l'année 2018, les agences ont poursuivi leur travail autour des écarts de rémunération entre hommes et femmes à travers leurs plans d'actions respectifs. Les agences partagent leurs expériences et leurs pratiques mises en place pour veiller à une équité entre les hommes et les femmes ; elles ont travaillé à des projets collaboratifs transversaux autour du recrutement, de l'évolution de carrière et de l'égalité salariale. Avec un

Comex majoritairement féminin, Annette King, CEO de Publicis Groupe au Royaume-Uni, souhaite que les agences soient plus engagées, chiffres à la clé. Début mars 2019, Publicis Groupe UK a publié ses données sur le *Gender Pay Gap Reporting*, qui mesure l'écart salarial entre les hommes et les femmes en fonction des niveaux hiérarchiques. C'est la démographie qui structure cette mesure et elle fait apparaître que le nombre de femme est encore insuffisant aux plus hauts niveaux de responsabilité. Obligatoire depuis 2017 pour les entreprises de plus de 250 salariés, soit pour 8 entités du Groupe, ce reporting 2018 fait état d'améliorations mais illustre encore des écarts. Les plans d'actions ont été renforcés avec un engagement fort du management pour continuer en 2019. Les équipes juridiques maintiennent en continu leurs actions de sensibilisation et de formation du management, ainsi qu'à travers de nouveaux modules de formation comme *Unconscious Bias* pour les femmes et les hommes.

VivaWomen! UK entretient une bonne dynamique pour accompagner les salariées au Royaume-Uni à travers des événements et des petits groupes de travail. Égalité UK poursuit sa sensibilisation interne destinée à faire évoluer les attitudes autour des questions LGBT. Ces initiatives sont pilotées par des salariés, au bénéfice d'autres salariés et trouvent un écho très positif pour bâtir une culture de travail toujours plus inclusive.

e) Politique de diversité en Afrique du Sud

En 2018, les agences du Groupe certifiées « BBEE – level 1 » (*Broad-Based Black Economic Empowerment*), à la suite d'un processus d'évaluation volontaire réalisée avec des auditeurs externes, ont poursuivi leur plan d'action. Ce niveau est le meilleur et marque l'ambition des agences en Afrique du Sud pour une démarche business dont l'impact est interne vis-à-vis des salariés, business par rapport aux attentes des clients, et sociétal au regard des transformations voulues par le Groupe comme par la société sud-africaine et les autorités locales. Cette évaluation qui comporte différents volets, est une démarche à long terme car ce n'est pas un simple exercice de conformité mais bien une décision stratégique. Concrètement, cela signifie engager un plan d'action volontariste en termes de management et contrôle, de recrutement, de formation, et une politique d'achats orientée vers des fournisseurs désavantagés par le passé. L'objectif est de nouer des partenariats avec des entreprises dirigées par des sud-africains de couleur pour lutter activement contre l'apartheid. C'est donc un projet d'entreprise qui se met en place, avec des incidences très positives tant en interne que dans tout l'écosystème des agences.

4.1.2.2 Les réseaux affinitaires internes du Groupe

Les groupes affinitaires internes ou BRG (*Business – Employee or Resource Group*) poursuivent leurs activités et évoluent en fonction des pays. Ces groupes rassemblent des salariés volontaires pour améliorer les prises de conscience et mettre en place des solutions concrètes par rapport à la vie quotidienne de l'agence (voir leur présentation dans le site corporate du Groupe, section RSE). Les BRGs ont aussi un rôle externe : ils participent à différents événements et actions destinés à faire évoluer les comportements et les pratiques. À l'échelle du

Groupe, il y a 9 groupes affinitaires, dont deux se développent au plan international : *VivaWomen!* (femmes) et Égalité (LGBT). À ceux-ci s'ajoutent de très nombreux réseaux locaux élaborés sur la base des projets exprimés par les salariés dans leur agence. Les réseaux affinitaires incarnent aussi la réalité de la nouvelle organisation du Groupe *Power of One*.

VivaWomen! – Présent dans plus de 25 villes et 15 pays, *VivaWomen!* rassemble environ 6 000 femmes et hommes tous volontaires et mobilisés pour agir et apporter un appui aux femmes du Groupe sans aucune distinction de position ou de métier. Coordonné par la Direction de la RSE, il se déploie dans les grandes villes, de Los Angeles à Shanghai en passant par Mumbai, Madrid, Paris, Londres, New York et Chicago ou Sydney, Cotonou et Dubaï. L'objectif est d'accompagner l'évolution professionnelle et personnelle des femmes, dans une approche où hommes et femmes s'engagent sur cet objectif commun. *VivaWomen!* USA a créé deux sous-groupes *VivaMama*, afin d'accompagner plus étroitement les futures mamans et parents, et *VivaTech* concentré sur les femmes dans les métiers technologiques et du digital. Deux grands axes de travail sont traités par *VivaWomen!*: *Career Development* (avec des formations en leadership, des formules Lunch & Learn, du coaching...) et *Worklife Integration* (avec des ateliers concrets sur « maternité et travail », « gestion du temps », des témoignages réguliers de rôles modèles femmes ou hommes...). Des « Rencontres avec » des personnalités inspirantes se poursuit et le programme de *Mentoring* est décliné localement. Dans chaque ville, les priorités sont ajustées en fonction des attentes des équipes locales, tout comme les noms des réseaux peuvent être plus spécifiques (cf. *Women's Leadership Network* de Leo Burnett et celui de SapienRazorfish, ou encore *Women@Digitas*). En 2018, C'est en Australie que *VivaWomen* s'est implanté avec force invitant près de 1 000 femmes à rejoindre le programme d'activités. *VivaWomen!* se mobilise aux côtés des réseaux de femmes des clients du Groupe ou d'autres entreprises, afin de conduire des actions conjointes de sensibilisation et mobilisation. Enfin, conformément à son positionnement initial, *VivaWomen!* s'engage dans des causes en faveur des droits des femmes et des jeunes filles.

« **Égalité** » – Ce réseau né aux États-Unis regroupe les collaborateurs des agences mobilisés en faveur des causes LGBTQ (lesbiennes, gays, bisexuels, transgenres, queers) et est soutenu par la Direction de la RSE du Groupe. L'ensemble des agences a maintenant rejoint ce réseau qui est présent dans différentes grandes villes de Boston à Los Angeles en passant par bien d'autres villes comme Philadelphie ou Atlanta. 8 agences américaines ont obtenu 100/100 à l'« *Human Rights Campaign Corporate Equality Index* ». Cela récompense une démarche au long cours qui a débuté en 2006, qui a permis à Publicis Media d'être reconnu cette année encore comme employeur *Best Place to Work for Publicis Media*. L'enjeu de ces évaluations porte sur un ensemble de choses : les politiques en place et les activités dans les agences. « Égalité » est désormais présent à Londres, Paris et Manille aux Philippines.

Associer les jeunes générations au management du Groupe

Le mélange générationnel a toujours bien fonctionné au sein des agences. Cette diversité permanente qui allie jeunesse et expérience des aînés ou seniors fait partie des éléments

attractifs du Groupe. Ces dernières années, l'accent a été mis sur la mise en place de nouvelles organisations permettant de mieux associer les jeunes générations aux décisions stratégiques et au fonctionnement des agences.

Publicis Media a continué de mobiliser ses « Next Generation Board » dans un double optique interne et business, et avec pour objectif de repenser le fonctionnement de la Solution, afin que cela puisse bénéficier tant aux salariés qu'aux clients. Les membres de ce dispositif bénéficient du soutien de leur management local et central, de manière à pouvoir participer pleinement à la transformation de l'organisation. Les 143 jeunes femmes et hommes issus de 15 pays différents mobilisés tant à titre individuel que collectif en 2018 ont eu un fort impact sur Publicis Media, au plan local et international. Ils ont bénéficié d'un programme de formation unique, sous forme de webinars mensuels, animés par les dirigeants et les experts du Groupe. Ils ont pu accéder de façon privilégiée à la stratégie de l'entreprise, et échanger sur des sujets aussi variés que le e-Commerce, le programmatique, la stratégie des contenus, ou le développement harmonieux de sa carrière : 65 % de ces participants aux NGB ont été promus en 2018. Ce programme sera reconduit en 2019, les anciens participants prenant un rôle de mentor auprès des nouveaux élus.

4.1.2.3 Attirer et recruter des talents aux profils divers

L'essentiel des recrutements se passe par l'animation dynamique des communautés digitales à travers les réseaux sociaux, les plateformes d'anciens élèves et les plateformes professionnelles par métier. L'agilité et le potentiel des individus issus de leurs parcours sont privilégiés lors des recrutements afin de créer des équipes les plus diverses possibles. Parallèlement, les relations étroites des agences avec les Écoles et les Universités restent un atout pour informer les étudiants de l'évolution considérable des métiers du Groupe.

Les **1 000 partenariats** entre des agences et les Écoles et les Universités s'organisent autour de :

1. les stages : l'apprentissage sur le terrain avec des cas opérationnels à traiter reste le meilleur moyen de débiter dans nos métiers et missions. La très grande majorité des agences du Groupe accueillent des stagiaires (plus de 3 370 par an répartis dans le monde entier, à quasi parité filles-garçons, avec des différences entre métiers ou pays), les stages étant un tremplin permettant d'accéder à l'emploi ;
2. les forums pour l'emploi, virtuels ou physiques : les *Job Fairs* ou *Careers Fairs* permettent à plusieurs agences d'agir conjointement, favorisant ainsi une vision plus complète de la diversité des métiers. C'est le cas depuis plusieurs années à « SXSW » (*South by Southwest Conference*) à Austin au Texas ;
3. les journées « portes ouvertes » en agence : dans différents pays, des moments d'accueil spécifiques pour les étudiants sont organisés avec l'appui des organisations professionnelles locales, y compris au siège du Groupe à Paris où sont accueillies des délégations d'étudiants en voyage d'étude ;
4. l'enseignement : Des managers interviennent dans des cursus pédagogiques existants ou participent à leur cocréation. Certains interviennent dans des organisations qui

vont à la rencontre des jeunes gens plus éloignés des cursus traditionnels ; l'objectif est de leur faire découvrir nos métiers qu'ils ne connaissent pas et à partir de leurs talents, de leur montrer qu'ils ont leur place parmi nous. Des coopérations technologiques sont également établies pour des projets pilotes.

Dans plus de 90 % des entités, le management des agences est – et reste – local. Dans le cadre de sa politique d'acquisitions et d'intégration des agences qui rejoignent le Groupe, le maintien en place d'une direction locale est l'un des critères clés de succès de l'intégration, sans compter la nécessité absolue d'avoir un ancrage culturel fort pour bien comprendre les marchés dans lesquels nous intervenons. Au sein d'une entité, la très grande majorité des collaborateurs sont locaux, c'est pourquoi la diversité des profils au sein des équipes – parcours, expériences, culture... est essentielle.

4.1.3 Évolution des compétences, des expériences, des carrières

En 2018, sous l'impulsion d'Emmanuel André, Chief Talent Officer Groupe (CTO), un nouveau dispositif s'est mis en place avec la volonté de mettre la formation au service de tous les salariés, du plan stratégique de l'entreprise et d'évoluer vers une culture apprenante en permanence, grâce à une collaboration interne dynamique :

- ▶ **68 % des salariés** ont bénéficié d'une formation ou un programme de développement au cours de l'année 2018. Ce fut une année de transition, afin de mieux concentrer les efforts sur quelques programmes clés, sachant que l'ambition du Groupe est de bâtir une culture apprenante au regard des changements profonds de l'industrie. Par ailleurs, compte tenu de la transformation du Groupe, il y a eu également de nombreux séminaires ou sessions internes liées aux évolutions de l'organisation ;
- ▶ plus de 1 350 000 heures de formation ont été déployées au cours de l'année (soit 26 heures *per capita*, sur la base des effectifs formés), à travers plus de 10 000 programmes qui se décomposent comme suit :
 - 785 000 heures en présentiel (58 %),
 - 565 000 heures d'*e-learning* ou *self learning* ont été partagées (42 %).

***Sprint to the future* : la formation au cœur de la stratégie de transformation du Groupe**

2018 a été consacrée à la mise en place d'un plan de formation ambitieux, afin de réussir la transformation du Groupe. Le dispositif est collaboratif et repose sur trois piliers. D'une part *SPRINT* qui, sous forme de video learning soutenu par des contenus interactifs, permettent de former les équipes sur des thèmes essentiels pour les activités du Groupe, qu'il s'agisse de *Data*, de *Dynamic Creativity* ou de *Digital Business Transformation*. Ce sont des formats courts et dynamiques, comme des conversations faciles avec les experts du Groupe dans ces domaines, accompagnés de modules de e-Learning'

pour approfondir chaque sujet. D'autre part, *Publicis Learning*, une plateforme dédiée qui permettra aux 75 000 salariés d'accéder à plusieurs milliers de modules d'*Education On Demand* dans de nombreux domaines. Très souple d'utilisation, offrant des curriculums adaptés aux besoins des collaborateurs par métier ou niveau, elle sera enrichie en permanence avec de nouveaux modules, développés en interne ou en association avec les partenaires digitaux. Tous ces programmes sont orientés business et visent à équiper chaque salarié des meilleurs outils pour servir les clients de la manière la plus efficace et pertinente par rapport à leurs besoins. Enfin, ce dispositif est complété par des *Immersive Leadership Learning*, LAB (Live Action Boost) avec une part importante en présentiel et qui s'adresse soit aux jeunes et futurs dirigeants avec LAB 1, soit à des managers plus expérimentés avec LAB 2. Entièrement développés en interne, avec une version pilote lancée en juin 2018 avec 50 collaborateurs, ces programmes ont l'ambition d'offrir aux dirigeants une expérience unique, calquée sur le modèle des start-up, ou chaque participant contribue activement au contenu du programme, et développe des approches innovantes mises en œuvre sur des cas clients réels.

Cette stratégie ambitieuse en termes de formation est destinée à faciliter la transformation interne, en offrant à tous les collaborateurs l'accès aux nouvelles expertises et une expérience en temps réel sur des cas business. Elle vise aussi à accompagner les équipes, afin que chacun puisse être stimulé pour évoluer professionnellement. C'est aussi le moyen de maintenir l'employabilité des salariés dans un écosystème qui bouge extrêmement vite.

Marcel

Présentée en mai 2018 aux équipes et dans le cadre de *Viva Technology*, cette plateforme interne va permettre de faire collaborer ensemble plus étroitement les salariés du Groupe, en utilisant l'intelligence artificielle autour des 200 métiers du Groupe dans plus de 100 pays. L'année 2018 a permis finaliser les tests pour une mise en service début 2019 au Royaume-Uni comme premier marché pilote. Avec *Marcel*, les salariés occupent une place centrale grâce à leurs compétences et expériences, et ainsi de pouvoir rejoindre un projet qui les intéresse. C'est aussi destiné à permettre de gagner en temps et en efficacité pour les clients, afin de constituer les meilleures équipes par projet, et de mettre en place les solutions idoines tant d'un point de vue créatif que technologique et data. Construite grâce au savoir-faire de *Publicis Sapient* et en partenariat avec *Microsoft*, *Marcel* transformera radicalement la façon dont les équipes du Groupe vont travailler et interagir. C'est aussi en 2018 que *Marcel* a accueilli les nouveaux modules de formation *SPRINT*, dont le tout premier thème porte sur la data afin de faciliter la compréhension des enjeux pour tous les collaborateurs et bâtir une culture commune solide.

La mobilité interne

La plateforme interne *Lion Talent*, soutenu par le programme *Talent in Motion*, est destinée à favoriser la mobilité interne. La mobilité interne permet d'enrichir le parcours personnel de

chacun et de faire évoluer le contenu des services offerts aux clients. Cette mobilité prend différentes formes : mentionnons *YouXplore* et *YouXpand*, programmes Groupe pilotés par Publicis Media. *YouXplore* s'adresse aux millenials ; c'est un échange entre salariés qui permet d'accueillir et d'être accueilli dans une autre ville du monde pendant 15 jours et de bénéficier, outre la découverte d'un nouveau marché, de l'expérience métier de l'autre personne localement. 280 jeunes talents issus des différents continents ont pu en bénéficier en 2018. Un pilote de *YouXpand* a été lancé en 2018 avec une trentaine de participants ; des managers seniors ont passé entre 3 à 6 semaines dans un autre marché afin d'apprendre de nouvelles compétences auprès d'un centre d'excellence du Groupe, ou d'être force d'innovation et de transformation auprès des équipes, dans une agence d'un pays moins avancé.

En matière de mobilité internationale, les efforts ont porté en 2018 sur la poursuite d'une approche Groupe, permettant aux collaborateurs de mieux profiter d'opportunités professionnelles dans de nombreux pays et de bénéficier de la nouvelle culture interne du Groupe autour de *Power of One*.

4.1.4 Bien-être au travail

4.1.4.1 La flexibilité et les nouveaux modes de travail

Les dispositifs de flexibilité du travail sont en place dans la quasi-totalité des agences afin de permettre le travail à distance, (de chez soi, sur le site du client, depuis une autre agence du Groupe...) en particulier dans les grandes villes où les temps de transport sont importants. Les collaborateurs sont équipés des outils nécessaires pour faciliter leur travail. Les dispositifs flexibles de travail (travail collaboratif, télétravail, horaires variables ou encore temps partiel) se font dans un cadre précis propre à chaque agence et conformément à la réglementation. Chaque entité peut déterminer des conditions spécifiques (en s'appuyant sur la charge de travail, le rôle dans l'équipe, la mission à accomplir pour le client, la performance...) et des critères d'éligibilité pour les salariés. La souplesse des dispositifs proposés permet de s'adapter à de nombreuses situations afin que les salariés puissent en bénéficier à différentes étapes de leur vie professionnelle. Avec le souci de pouvoir offrir des parcours variés aux collaborateurs, de très nombreuses entités disposent de dispositif de congés sabbatiques (conditions d'éligibilité définies localement) permettant ainsi aux collaborateurs de faire une coupure et de revenir.

Congés parentaux

2 947 salariés ont bénéficié de congés parentaux au cours de l'année 2018 (69 % de femmes, 31 % d'hommes) sachant que l'ensemble des collaborateurs peuvent être éligibles, en fonction du contexte légal et surtout de dispositions souvent plus avantageuses prévues par l'agence localement. Beaucoup d'agences ont renforcé ces dernières années leurs politiques d'accompagnement des congés maternités, pas seulement sur le nombre de semaines de congés dans les pays aux

réglementations peu favorables, mais aussi d'un point de vue managérial, afin de permettre à la future maman de mieux gérer son retour (entretien *ad hoc* avant, pendant, et au retour). Différentes initiatives sont prises pour faciliter la vie familiale : plusieurs grandes agences (sur tous les continents) ont mis à disposition une salle d'allaitement ou sur certains grands campus une crèche (exemple : Bangalore). Les programmes d'avantages sociaux (via les EAP, *Employee Assistance Program*) intègrent des dispositifs d'aide à la garde d'enfants.

4.1.4.2 Le bien-être au travail

Depuis une quinzaine d'années, la question de la santé et du bien-être au travail est traitée de la part des équipes en charge des ressources humaines et des managers en y associant les collaboratrices et collaborateurs afin de répondre à leurs besoins. La quasi-totalité des équipes travaillent assises derrière un écran. Les salariés sont assez sédentaires pendant la journée, avec une activité visuelle intense, souvent multiécrans. Les axes de prévention des maladies professionnelles sont donc en priorité : la gestion du stress (et/ou risques psychosociaux : RPS) et la prévention des troubles musculo-squelettiques (TMS). La fatigue visuelle et la prévention des risques liés à la sédentarité (maladies cardiovasculaires) sont intégrées dans les plans de prévention santé. Cette prévention s'accompagne d'une réflexion et action permanentes sur l'amélioration des conditions de travail et de l'organisation des tâches.

Chaque agence organise son plan d'actions en fonction des besoins sachant que la priorité dans tout le Groupe porte sur la prévention et l'éducation-information. Cela peut se traduire par l'intervention d'un ergonomiste sur site pour aider chacun(e) à prendre conscience des postures assises problématiques (ergonomes ou ergothérapeutes...) ; l'encouragement aux exercices oculaires grâce à la venue d'un spécialiste (orthoptiste...) ou par des webinars de sensibilisation pour reposer les yeux ; la mise en place de cours de gym (ou yoga, relaxation, méditation...) à l'agence à l'heure du déjeuner ; des rencontres régulières avec des nutritionnistes ou diététiciens, allant jusqu'à la mise à disposition régulière et gratuite de fruits frais, de jus de fruits... voire de petits déjeuners ; des séances de massages sur site avec des professionnels (kinésithérapeute, chiropracteur, ostéopathe, masseur...). Pour les sportifs, de nombreuses agences facilitent l'accès à des salles de sports à proximité en proposant des réductions aux abonnements (certaines entités sont dotées de leurs propres salles de sport comme Sapient en Inde, avec présence d'un entraîneur ou coach). Enfin, pour les plus actifs d'entre eux, l'agence peut encourager des équipes à participer à des événements (courses à pieds, à vélo, marathons ou semi-marathons, sports collectifs).

Parmi les nombreuses actions en place, il faut citer cette année :

- ▶ En France, c'est avec les CSE (comité social et économique) des entités que les questions relatives aux conditions de travail (incluant les questions de santé, hygiène et sécurité) que sont abordés des projets participants à l'amélioration du bien-être au travail. Ces mêmes approches adaptées aux attentes des salariés existent presque partout en Europe ;
- ▶ En Inde, Publicis Sapient a renforcé son programme du bien-être au travail autour de quatre axes : émotionnel,

nutritionnel, financier et physique. Une semaine du Bien-être a été mise en place au cours de laquelle de nombreux ateliers sont proposés avec un accent fort sur les questions de santé. Durant la semaine, plusieurs professionnels de santé et médecins ont pu recevoir des salariés : du gynécologue au kinésithérapeute en passant par le diététicien, ces deux derniers étant déjà à demeure dans les bâtiments. Parmi les animations les plus suivies, il faut citer les ateliers de remise en forme avec le Yoga et la Zumba ; les sessions autour de la parentalité et celles relatives à l'ergonomie au travail afin d'améliorer les postures et si nécessaire de changer certains équipements. Simultanément des webinars courts ont été mis en place tout au long de l'année afin d'éclairer chacun sur différents sujets (de la dépression à la gestion du budget familial, de la prise en charge des parents âgés aux règles basiques de nutrition). Tous les salariés ont accès à un programme complet de prestations sociales à travers un EAP (*Employee Assistance Program*) qui permet d'accéder facilement à des consultations médicales, un portail bien-être donnant accès virtuellement à des médecins 24/24 et spécialistes, de même qu'à une sorte de conciergerie médicale pour dépanner. Enfin, un module spécial pour les jeunes parents a été mis en place afin de leur faciliter la vie professionnelle comme personnelle, et d'accéder à des services dédiés à la protection et les soins pour les enfants ;

- ▶ Aux États-Unis, le *Wellness Program (for Healthy Living)* mis en place et géré par Re:Sources est opérationnel auprès de toutes les agences afin d'offrir aux salariés et à leurs proches une bonne couverture santé et différents services. L'EAP (*Employee Assistance Program*) propose aux salariés un accompagnement en ligne en termes de prévention santé très individualisé et confidentiel. Un tiers des salariés s'y est inscrit. Le *Health Coaching* est très apprécié et d'avoir un impact tangible : on estime que 63 % des salariés ont pu ainsi réduire au moins un de leurs risques santé. Le taux de satisfaction est de 95 % ; et 90 % des participants confirment l'effet motivant de cette assistance en ligne qui a parfois changé leur vie. *Teladoc*, le service de télé-médecine accessible gratuitement 24h/24h toute l'année, donne accès à des médecins pour des consultations depuis son téléphone mobile ou par vidéo, que l'on soit au travail, chez soi ou en congés. Plus de 2 400 salariés l'ont utilisé, dont 50 % depuis leur smartphone. 90 % ont donné un feedback positif. *Bright Horizons*, est un dispositif qui permet aux familles de faire face plus facilement aux enjeux de l'équilibre entre vie professionnelle et familiale, à travers les dispositifs de gardes (pour enfants ou pour parents âgés ou malades) et des solutions d'aide à domicile. En 2018, 94 % des utilisateurs se sont déclarés très satisfaits de ce service ;
- ▶ En Afrique du Sud, de manière régulière lors des *Wellness Days*, des ateliers sont ouverts à tous les collaborateurs intéressés et se déroulent autour des thèmes classiques du bien-être au travail avec des sessions de découverte autour de la méditation (*mindfulness*) et d'autres pratiques permettant à chacun de trouver un meilleur équilibre. Chaque année, se déroulent aussi des sessions de prévention et dépistage du Sida-HIV ;

- ▶ À Hong-Kong, Saatchi & Saatchi applique son dispositif interne *Back u up at 6:45* pour encourager les salariés à partir plus tôt du bureau et éviter de faire très longues journées. Cette initiative a eu un large écho et a inspiré d'autres entreprises ;
- ▶ Enfin, parmi les agences désignées chaque année comme *Great Place to Work* ou *Best Place to Work* signalons que 30 agences ont été reconnues en 2018.

Prévention contre les maladies saisonnières

Les agences agissent en appui de plans nationaux de dépistage ou de lutte contre certaines pathologies ou menaces sanitaires (ex : vaccination contre la grippe). Dans les pays qui disposent de Convention collective ou d'accords professionnels, les questions de « prévention santé » font parfois l'objet de dispositions spécifiques. L'ensemble des collaborateurs de ces pays bénéficient alors de l'application des conventions collectives ou professionnelles. Les agences décident en fonction de la situation sanitaire locale de compléter les dispositifs traditionnels et annuels, en se faisant le relais de campagne de dépistage sur des pathologies chroniques.

Couverture Santé

Quasi 100 % des collaborateurs (contrats à durée indéterminée et à durée déterminée) bénéficient d'une protection médicale (assurance santé de type Sécurité sociale), quel que soit le régime local de couverture sociale (étatique, paritaire État-entreprise-salarié, privé entreprise-salarié ou à la seule charge des salariés). Ces régimes de protection prennent en compte les cas de maladies graves ou les maladies chroniques, afin de permettre aux salariés d'être correctement soignés et suivis dans de bonnes conditions. Dans de nombreux pays du Groupe (dont par exemple les États-Unis, en Europe ou en Inde) les salariés peuvent bénéficier de programmes de couverture pour eux-mêmes et des membres de leur famille.

Le taux d'accident du travail ⁽¹⁾ est de **0,4 %**. Les principales causes des accidents du travail sont liées à des accidents de transport (trajets domicile-travail ou trajets professionnels).

Le taux de fréquence ⁽²⁾ est de 2,15.

Le taux de gravité ⁽³⁾ est de 0,02.

Santé, Hygiène et Sécurité

Les salariés des agences du Groupe occupent, pour l'essentiel d'entre eux, des postes sédentaires dans des bureaux. Le Groupe applique en réglementations en vigueur localement pour le suivi des règles de sécurité des personnes ; les agences mettent en œuvre leur plan d'action local. Aux États-Unis, la loi fédérale (*Occupation Safety and Health Administration*) peut être complétée par les lois de chaque État, et éventuellement renforcée au niveau municipal. En Europe, cette mission est confiée à des comités dédiés locaux (*Health and Safety Committee*) dont l'objet est proche de l'ancien CHSCT français et du nouveau CSE (Comité économique et social). Les collaborateurs élus ou volontaires reçoivent une formation liée

(1) Taux d'accident du travail calculé avec un taux de couverture en 2018 de 96 %.

(2) Calcul du taux de fréquence des accidents du travail selon le standard GRI 403-9 : total des journées de travail perdues multipliées par 1 000 000 divisées par le temps de travail effectif sur l'année en heures, avec un taux de couverture en 2018 de 96 %.

(3) Calcul du taux de gravité selon le standard GRI 403-9 : total des heures de travail perdues multipliées par 1 000 000 divisées par le temps de travail effectif sur l'année en heures, avec un taux de couverture en 2018 de 96 %.

à la sécurité et aux premiers secours. Les exercices d'évacuation (type incendie, évacuation, tremblement de terre...) sont pratiqués régulièrement dans les établissements, avec l'appui des équipes de sécurité des services généraux (Re:Sources) et des gestionnaires de bâtiments. L'approche est similaire en Europe, où il y a dans toutes les agences des référents sécurité (comme pour les évacuations incendie ou d'urgence) formés chaque année ; certains d'entre eux, volontaires, sont formés aux premiers gestes de premier secours. En Inde, s'applique la réglementation *Occupational Health and Safety* et comme dans de nombreux pays, des petites équipes de collaborateurs sont formées chaque année dans tous les bâtiments et à tous les étages pour porter assistance aux autres en cas de procédure d'urgence ou d'évacuation. **100 % des effectifs** des agences du Groupe sont concernés. Dans quelques villes, comme en Inde ou en Chine, de nouveaux dispositifs suivent la pollution de l'air afin d'informer les salariés et d'anticiper les dispositions à prendre pour ceux qui seraient les plus fragiles en termes de santé, et de faciliter le travail à distance durant une période de pic de pollution.

Mis en place depuis 2017, *LionAlert* a été déployé dans les différents pays au cours de l'année 2018. Cet outil est destiné à pouvoir contacter les salariés en cas d'extrême urgence et s'assurer qu'ils sont en sécurité ; *LionAlert* est activé en fonction des événements et des besoins. *LionAlert* est sous la responsabilité du Secrétariat général du Groupe.

Dans de très nombreuses villes, les bureaux sont placés sous la protection d'équipes de sécurité externes qui contrôlent les allées et venues. Une attention particulière est portée sur ces fournisseurs de services afin de s'assurer que leurs personnels sont régulièrement formés.

4.1.5 Écouter les salariés et dialoguer avec eux

4.1.5.1 Enquête de satisfaction des salariés

À la suite de l'enquête de satisfaction mondiale des salariés effectuée fin 2016 permettant de disposer d'un vrai référentiel commun, les résultats ont été partagés avec les collaboratrices et les collaborateurs au niveau local par le management des entités au cours du premier semestre 2017. En termes de résultats, les plans d'actions ont été menés localement pour répondre aux attentes exprimées.

4.1.5.2 Les évaluations individuelles

67,6 % des salariés ont eu un entretien d'évaluation annuelle (« talent review » ou « performance review »). Le principe de l'entretien annuel d'évaluation de chaque collaborateur est une obligation interne et fait partie des règles en matière de gestion des ressources humaines définies dans le code de déontologie Janus. L'outil *Fidello/Horizons*, est utilisé par toutes les *Solution Hubs* et présente l'avantage de pouvoir être utilisé tout au long de l'année. D'autres outils sont utilisés dans les agences digitales principalement, répondant à une logique de suivi de projets et de performance selon un rythme plus fréquent pendant l'année.

4.1.5.3 La politique de dialogue social

Le dialogue social est inscrit dans Janus, avec pour objectif de favoriser les échanges entre les salariés et le management, et de veiller à la liberté d'expression des salariés comme principe clé des droits humains. Au titre de l'engagement dans le Pacte Mondial des Nations Unies, de l'adhésion à la Convention de l'OIT (Organisation Internationale du Travail), le respect de la liberté d'association, de la liberté d'expression, et du droit à la négociation collective sont des sujets que le Groupe est soucieux de respecter dans les pays où il opère et au sein de ses entités. Le dialogue social se situe donc à l'échelle de l'agence. La taille moyenne des agences du Groupe dans le monde est de 100 personnes environ à l'exception de quelques grandes entités supérieures à 1 000 personnes. Publicis Groupe reste une entreprise très décentralisée dans une centaine de pays. L'objectif est, dans chaque entité, de favoriser des échanges directs et fréquents entre les managers et les équipes sur la marche de l'entreprise et les projets en cours.

En France, le Comité de Groupe est une instance d'information, d'échange de vues et de dialogue entre la Direction Générale du Groupe et la représentation du personnel au niveau du Groupe en France, sur les orientations stratégiques et les enjeux majeurs. À ce titre, il se réunit une fois par an et reçoit des informations sur l'activité, la situation financière du Groupe, l'évolution et les prévisions d'emploi annuelles ou pluriannuelles, et les actions envisagées compte tenu de ces évolutions. Dans les agences, les instances représentatives du personnel (IRP), et les collaborateurs d'une manière générale, sont consultés et informés régulièrement des projets et des évolutions qui peuvent intervenir au sein de la vie de leur agence et du Groupe. En France où prévaut la notion d'accord collectif (qui n'existe pas sous cette forme dans l'industrie de la communication dans d'autres pays), le Groupe a continué à faire vivre le dialogue social ainsi qu'en atteste le renouvellement en 2018 de l'accord collectif de Groupe relatif à l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes qui prévoit, entre autres, l'attribution à tout salarié du Groupe en France, d'une aide financière de la naissance de l'enfant jusqu'à son troisième anniversaire. Dans un même esprit de concertation avec les organisations syndicales représentatives, des échanges sur le télétravail et la déconnexion ont permis l'élaboration d'une charte télétravail applicable aux agences françaises. Des accords négociés et signés antérieurement sont toujours en vigueur parmi lesquels : celui relatif aux Bases de Données Économiques et Sociales (BDES) ; celui relatif aux frais de santé intégrant le contrat responsable et auquel a été ajouté un dispositif de sur complémentaire facultatif ; celui relatif au régime de prévoyance (2012). Enfin, le cadre fixé pour le déploiement d'une politique d'indemnité kilométrique vélo, après avoir été expérimenté en 2018, a été confirmé.

Des agences ont aussi mis en place des dispositifs plus spécifiques dédiés à l'écoute des salariés, qu'il s'agisse des « Bonnes Oreilles » de Publicis Conseil en France où ce sont des salariés volontaires et formés à l'écoute qui assure cette relation, ou des *Safe Conversation* en place dans des agences américaines et organisés par des membres du *Talent Engagement & Inclusion Council*, notamment à l'issue d'événements graves survenus dans la société américaine (tels que des attaques racistes ou homophobes).

En 2018, dans tous les pays, les managers du Groupe et les dirigeants locaux ont poursuivi le travail régulier d'information de leurs équipes autour de la transformation du Groupe lancée en 2016, pour expliciter les conséquences en termes de vision et d'organisation opérationnelle autour de *Power of One*.

4.1.6 Rémunération et reconnaissance

4.1.6.1 Rémunération

La masse salariale (ou charges de personnel) représente 5 747 millions d'euros en 2018 ; son évolution est présentée dans le chapitre 6.6, note 5 du présent document. Le Groupe ne dispose pas d'indicateur consolidé sur les rémunérations de l'ensemble des salariés : les disparités entre les pays rendent une approche globale peu pertinente. L'approche reste locale et tient compte des tendances constatées dans l'industrie. Les rémunérations doivent respecter les trois principes suivants : d'une part, rester compétitives et attractives localement et éviter les disparités au sein d'un même marché ; d'autre part, être en ligne avec les pratiques du Groupe notamment en termes d'équité fondée sur la performance individuelle et collective afin d'assurer une rétribution juste et équilibrée ; enfin, dans les cas où c'est approprié, renforcer les dispositifs de protection sociale.

L'ensemble des informations relatives à la rémunération des cadres dirigeants de Publicis Groupe est détaillé dans le présent document, au chapitre 3.2. Les critères précis sont indiqués sur les différentes composantes de ces rémunérations.

Les dispositifs relatifs aux différents plans d'options de souscription ou d'acquisition des actions, et plans d'actions gratuites de Publicis Groupe sont explicités dans le présent document, chapitre 6.6, note 31.

En ce qui concerne les différents plans de retraite et autres avantages à long terme, ils sont exposés dans le présent document, chapitre 6.6, note 23.

La participation des salariés au capital social au travers des différents plans d'intéressement ou d'incentive sont explicités aux chapitres 6.6, note 31, et 8.3.6 du présent document.

Intéressement : en France, le Groupe maintient une politique d'intéressement des collaborateurs à la performance économique en fonction de la croissance organique du Groupe en France et dans le monde. L'accord d'intéressement signé avec les organisations syndicales (en vigueur pour trois ans) a permis le versement en 2018 d'une prime à l'ensemble des collaborateurs du Groupe en France. En matière d'épargne salariale toujours, le Groupe a poursuivi ses efforts en maintenant sa politique d'abondement à 300 % de la part des entités du groupe ayant mis en place un plan d'épargne d'entreprise ; 2 706 salariés en France ont choisi en 2018 d'en bénéficier.

Toujours en France, dans le cadre d'un appel aux entreprises lancé par le Président de la République Française en décembre 2018, Arthur Sadoun, Président du Directoire de Publicis Groupe a annoncé l'attribution d'une prime de 1 000 euros à tous les collaborateurs du Groupe en France dont la rémunération mensuelle est inférieure ou égale au salaire médian français (soit 2 500 euros bruts). Cette prime exceptionnelle de pouvoir d'achat a été payée en janvier 2019 après l'entrée en vigueur du texte permettant son versement.

Égalité salariale hommes-femmes : Le travail d'analyse se poursuit grâce au déploiement du « Job Grading » pays par pays, permettant ainsi une lecture plus homogène des postes et fonctions. Ce chantier est conduit par le Secrétariat Général, avec les équipes en charge des rémunérations (*Compensation & Benefits*) et avec les CTOs des Solutions et des pays. Le Groupe reste très vigilant sur les questions d'égalité femmes-hommes. Si des disparités apparaissent, il appartient au management local des agences d'y remédier. Quelques exemples de travaux en cours :

- ▶ au Royaume-Uni, conformément à la réglementation, les entités de plus de 250 salariés ont publié pour la seconde année consécutive leur situation comparée *Gender pay gap reporting* (mesurant l'écart salarial entre les deux sexes hommes et femmes, et non l'égalité salariale). Huit entités sont concernées. Ce reporting met en évidence les écarts démographiques dès lors que les hommes sont plus nombreux aux postes à responsabilité et mieux payés. Les entités ont renforcé leur plan d'action et travaillé sur des mesures correctives ;
- ▶ en Australie, où la loi exige aussi que les entreprises reportent annuellement sur la question de l'égalité hommes-femmes, des agences du Groupe ont diffusé des rapports sur les actions en place pour améliorer la place des femmes dans les organisations ;
- ▶ les entités françaises travaillent sur l'Index de l'égalité femmes-hommes qui sera publié en septembre 2019 conformément à la loi pour les entreprises de plus de 250 salariés (l'entreprise n'ayant pas d'entité de plus de 1 000 salariés en France).

4.1.6.2 Reconnaissance

En juin 2017, Arthur Sadoun, Président du Directoire du Groupe avait annoncé le retrait des agences du Groupe des toutes les compétitions créatives dans le monde durant un an, afin de se concentrer sur le projet ambitieux de plateforme interne, Marcel. À cette occasion, il a invité les organisateurs des festivals professionnels à revisiter l'évolution de leurs manifestations. Depuis juin 2018, les agences ont été autorisées à participer à ces festivals créatifs et soumettre leurs réalisations en étant plus sélectives dans les projets soumis.

/ Tableau de synthèse des indicateurs sociaux

L'évolution des données sur plusieurs années est accessible sur le site du Groupe, section RSE dans la partie CSR Smart Data

Indicateurs	Unité	2009*	2016	2017	2018
Effectifs Groupe		45 000	78 913	77 767	75 588
Salariés en CDI ou contrats permanents	%	-	-	-	91,9
dont % Femmes	%	-	-	-	90,7
Turnover (taux de rotation des effectifs)	%	26	24,9	24,0	26,5
% Femmes	%	52	49,3	50	50,2
% Hommes	%	48	50,7	50	49,8
Age moyen Femmes	ans	32	34	34	34
Age moyen Hommes	ans	34	35	36	36
Age moyen Hommes-Femmes	ans	33	35	35	35
% Femmes CEOs d'agences**	%	-	27,6	30,1	30,8
% Femmes dirigeant le département créatif**	%	-	18,3	19	18,7
% Femmes dirigeant le département « Technologique/Data »	%	-	-	12,5	15,5
% Femmes dans les comités exécutifs des agences**	%	42	37,9	39,3	40,2
% Femmes parmi les dirigeants clés du Groupe	%	N/A	32,6	36,4	37
Effectifs formés (% des effectifs)	%	47	67	69,1	67,6 %
Nombre d'heures de formation - total	heures	-	1 418 100	1 414 000	1 350 000
Nombre d'heures de formation <i>per capita</i> (sur effectifs formés)	heures	-	28	27	26,5
Nombre d'heures en présentiel	heures	-	1 013 300	896 000	785 000
Nombre d'heures en <i>e-learning</i>	heures	-	404 800	518 000	565 000
Nombre de programmes		-	9 000	> 10 000	> 10 000
Coûts de formation (externe)	M€	-	22,9	19	16,2
Salariés formés au code d'éthique interne Janus	%	-	76	83	88
Nombre de salariés ayant bénéficié d'un congé parental***		-	3 229	3 106	2 947
dont % Femmes	%	-	-	-	69
Evaluation des employés (% des effectifs)	%	67	70	67,3	88
Enquêtes de satisfaction interne (% des effectifs)	%	53	80	N/A**	N/A**
Salariés bénéficiant d'une protection santé	%	99	100	100	100
Taux d'absentéisme (% des effectifs)	%	-	2	2,14	2,15
Accidents du travail	%	-	0,4	0,3	0,4
Taux de fréquence des accidents du travail ⁽¹⁾		-	2,15	1,81	2,15
Taux de gravité des accidents du travail ⁽²⁾		-	0,03	0,02	0,02

* 2009 est l'année de référence avec des chiffres consolidés Groupe

** Enquête Groupe non réalisée.

(1) et (2) Méthode de calcul selon le standard GRI 403-9.

4.2 LES CLIENTS, ET LES PARTENAIRES

4.2.1 Les clients du Groupe

En 2018, sur la base de 3 216 clients représentant 87 % du revenu net total du Groupe (voir chapitre 1.4.5 du présent document) les secteurs d'activité des clients du Groupe se répartissent de manière homogène et sans changement majeur ces dernières années.

Les agences ont réalisé plus de 10 000 enquêtes clients – chiffre stable. Ces enquêtes se déroulent par voie de questionnaires administrés par les agences, ou bien sous forme d'entretiens annuels et de revues de performance. Plusieurs grands clients internationaux administrent eux-mêmes cette enquête de « satisfaction ». Une partie des enquêtes clients échappe donc à la connaissance des agences. Parmi les critères d'évaluation, citons cinq grands thèmes récurrents : la performance des campagnes ou des dispositifs mis en place, la créativité/l'innovation apportée, la compétence des équipes, l'efficacité du service proposé, la qualité de la relation.

Les relations du Groupe avec certains clients sont historiques : la durée moyenne des relations avec les dix principaux clients s'élève à 39 ans. Voir également dans le présent document, chapitre 6.6, note 18, les informations sur les principaux clients.

4.2.2 Les services proposés aux clients

Ils sont exposés dans le chapitre 1.4.3 du présent document qui détaille les spécificités des pôles de solutions accessibles dans les 20 plus grands marchés du Groupe.

- ▶ Publicis Communications : solutions créatives (avec Publicis Worldwide, Leo Burnett, Saatchi & Saatchi, Fallon, BBH, Marcel, MSL, Prodigious) ;
- ▶ Publicis Media : solutions média et data (avec Starcom, MediaVest, Spark Foundry, Zenith, Blue 449 et Digitas) ;
- ▶ Publicis Sapient : solutions technologiques et numériques (avec Sapient Consulting, SapientRazorfish) ;
- ▶ Publicis Health : solutions santé (avec Digitas Health, Publicis Health Media).

Enfin, établis dans plus de 50 pays, les services partagés de Re:Sources assurent toutes les activités de back-office au service des agences dans tous les pays, en vue d'une amélioration continue des processus et du respect de la politique d'entreprise de Publicis Groupe.

4.2.3 Communication et marketing responsable

Les agences du Groupe participent pleinement à l'émergence de nouvelles formes de communication avec le consommateur final et encouragent de nouveaux modes de consommation plus durables, en étroite collaboration avec les clients désormais très engagés. Les principes de base du Marketing responsable reposent sur : la vérité, la décence, le respect, l'honnêteté, la responsabilité sociétale. Cela doit donc se traduire dans la forme

et dans le fond des messages, tout en gardant un maximum de créativité. L'objectif est de s'appuyer sur des faits tangibles et d'apporter des preuves.

Le *Chief Growth Officer* du Groupe expliquait que le Groupe attache beaucoup de soin à aider ses clients à prendre en compte de « la double logique du citoyen-consommateur, donc à parler aux deux, et pas seulement à un acheteur de produits ou services. C'est un enjeu de transparence et de confiance. La confiance est fondamentale et c'est l'un des défis cruciaux de ce siècle ultra-connecté ; or on voit qu'elle est mise à mal, et que le citoyen-consommateur n'a plus confiance en grand monde. Il accorde quand même du crédit aux entreprises pour faire bouger les choses, tout en restant méfiant, car les aléas de certains algorithmes ou l'irruption constante des *fake news* ou encore les cyber-risques sont plus nombreux ». Tout cela pose de vraies questions, sans réponse parfaite. « Le consommateur est avant tout un citoyen qui a des attentes précises auxquelles il faut répondre. Avec nos clients, les marques, nous travaillons ensemble à leur objet social afin de sortir des logiques court-termistes, de s'inscrire dans la durée et de répondre efficacement au citoyen-consommateur sur des enjeux de société. Il appartient à notre industrie de se réinventer, pas seulement d'un point de vue technologique, mais également humain, car ce monde ultra-connecté a un besoin vital de liens humains, directs et sincères entre les individus, et de sens. »

Creativity & Technology for Good illustre une philosophie et des pratiques professionnelles du Groupe au service d'un marketing responsable. Des exemples de campagnes sont présentés sur le site internet du Groupe, section RSE.

Le secteur de la communication est encadré par des règles et parfois des lois. La profession a toujours fait le choix de privilégier des mécanismes d'autorégulation professionnelle pour veiller au respect de l'éthique des contenus publicitaires ; le Groupe et ses agences coopèrent étroitement avec les différents organismes nationaux comme l'ASRC (*Advertising Self-Regulation Council*) aux États-Unis, l'ASA (*Advertising Standards Authority*) au Royaume-Uni, l'ARPP (*Autorité de régulation professionnelle de la publicité*) en France, ou l'EASA (*European Advertising Standards Alliance*) en Europe, ou l'ASC (*Advertising Standards Council*) en Inde.

En matière de communication numérique ou digitale, les agences du Groupe attachent une importance particulière au fait que la publicité digitale ne doit pas être intrusive, quel que soit le canal utilisé, sinon elle suscite du rejet et favorise le recours aux « *adblockers* » (dispositifs bloqueurs de publicité). Ce principe de responsabilité a longtemps été défendu par le Groupe, et il est désormais largement partagé par les professionnels ; il a permis d'établir des standards bannissant certains types de formats. Le Groupe est depuis toujours un défenseur du droit de chacun à pouvoir disposer du contrôle de ses données (data). Ce principe guide des choix technologiques et les solutions proposées à nos clients qui doivent avoir la maîtrise de leurs données, tout comme les utilisateurs finaux qui doivent pouvoir accéder, rectifier ou supprimer leurs propres données. Cela se traduit pour le Groupe par des choix techniques précis et des approches préservant la protection des consommateurs.

C'est aussi une partie du travail d'une organisation comme l'IAB (*International Advertising Bureau*) à laquelle le Groupe participe (voir chapitre 4.4.2).

La prise en compte des publics et de leurs singularités, notamment les enfants, ou des publics dits vulnérables est importante car la communication responsable se traduit aussi par des choix de moyens. En France par exemple, les agences créatives comme Publicis Conseil, avec Prodigious, de sous-titrer de manière systématique les films ou vidéos pour tous supports. Cette démarche s'inscrit dans le prolongement de l'initiative interprofessionnelle française – AACC – en faveur d'une généralisation du sous-titrage des films publicitaires. www.soustitronspublicites.aacc.fr. Cette bonne pratique a été appliquée par d'autres équipes dans le monde, en vue de la généraliser à chaque fois que c'est possible.

Pour les campagnes digitales, et cela quel que soit le pays, les équipes créatives utilisent les bonnes pratiques dans le choix des images et de leur optimisation et/ou compression, ou encore des typographies peu gourmandes en encres ; les équipes techniques de leur côté, trouvent des solutions hybrides avec les langages utilisés Java, JavaScript ou C++ afin d'avoir le site ou l'application le moins énergivore pour une qualité de service équivalente pour l'utilisateur. Grâce à l'approche des ingénieurs et développeurs en faveur du *Low-Tech Web Design*, il est possible de diminuer par cinq la consommation d'énergie, sachant que la consommation finale dépend toujours du support final (type d'écran âge de l'ordinateur, tablette, téléphone mobile...) et de la génération de processeurs électroniques qu'il contient.

Focus sur la stratégie RSE déployée par Publicis Conseil en France

En 2018, Publicis Conseil a été récompensée en recevant le label « RSE Active » certifié par l'Afnor (Agence Française de Normalisation), avec la note maximum de trois étoiles, validant le niveau de maturité de l'agence dans les domaines du développement durable et de la RSE. Cela récompense un chemin parcouru depuis quatre ans par toutes les équipes et le management. Agence historique du Groupe basée à Paris, avec sa philosophie *Lead the Positive Change* bâti avec trois parties prenantes principales : les salariés, les clients de l'agence et des ONG, avec qui un parcours de conversion a été solidement construit. La culture interne intègre les enjeux RSE, avec des équipes régulièrement formées autour de la *Positive Agency*, et grâce au processus d'écocommunication et écoconception des campagnes, c'est une approche complète qui a été déployée. Avec le plan *Positive Business*, les équipes peuvent accompagner leurs clients en matière de développement durable tant en amont de leurs projets via des expertises, des études ou débats spécifiques, qu'à travers leur stratégie de communication multicanale. Publicis Conseil a édité fin 2018 sa première *Positive Study* : « Conversations digitales autour de la RSE ».

Focus sur les projets RSE au sein de Publicis Health aux États-Unis

Publicis Health a un programme à 360° destiné à couvrir de nombreux aspects – marketing responsable, campagnes d'information grand public proton, bénévolat, fundraising – et

impliquer des parties prenantes essentielles : les salariés, des clients, des ONGs et des étudiants accueillis en stage. Les efforts se sont concentrés sur *l'American Heart Association (AHA)*, et un nouveau partenariat avec *the National Alliance on Mental Illness (NAMI)*. Cela a débuté avec le programme d'accueil des stagiaires, qui a lieu chaque année pendant l'été et accueille 80 garçons et filles dans les différentes agences de la Solution à travers les États-Unis. En 2018, avec les salariés des agences, ces jeunes étudiants ont élaboré des projets de campagnes destinées à mettre fin à la stigmatisation subie par les étudiants sur les campus, lorsqu'ils souffrent de maladies mentales. Cela s'est terminé par un pitch final devant *NAMI* et une campagne a été retenue, qui est actuellement développée par une entité de Publicis Health. Ce programme pour les stagiaires a été récompensé comme l'un des 100 premiers projets les plus intéressants pour les étudiants à l'échelle de tous les États-Unis. Le plus important étant sans doute la manière dont ce projet incarne tant en interne qu'en externe l'ambition de la Solution qui est toujours, face à des enjeux de santé sérieux, d'aider chacun à trouver l'inspiration, la motivation et le courage de prendre en mains sa santé et son bien-être.

Focus sur le métier de conseil en stratégie RSE de Salterbaxter au Royaume-Uni

Salterbaxter est une entité de consulting unique dans le Groupe, dont la mission est de proposer à ses clients l'accompagnement indispensable pour s'engager dans des changements stratégiques durables et complexes. Leur approche repose sur une évolution de la vision, de la culture et de la réalité du business. En travaillant le positionnement et les actions à mettre en place pour que le changement devienne réalité pour tout le monde (salariés, clients...). L'objectif est d'aller plus loin que l'approche opérationnelle pour que les entreprises pensent autrement leurs activités, leur business model, et leur futur développement avec leurs parties prenantes. Cela revient à casser les modes de pensée en termes de stratégie, de performance et de communication pour passer à une démarche systématique plus ambitieuse et agile. Salterbaxter apporte un service intégré allant de l'analyse de matérialité au reporting final, de la vision stratégique à la sélection d'indicateurs-clés, des actions à mettre en œuvre aux campagnes de communication pour engager les parties-prenantes.

4.2.4 La déontologie au sein des agences

La déontologie au sein des agences couvre principalement deux aspects. D'une part, le respect du code de déontologie interne Janus, qui s'applique à tous les salariés, et qui fixe pour les managers un cadre clair de fonctionnement dans de nombreux domaines (voir chapitre 3.1.5) quel que soit l'activité de l'agence. D'autre part, il y a la déontologie propre à certains métiers ou activités. Prenons l'exemple historique des enjeux de conformité dans les agences santé. La communication dans ce secteur est encadrée dans beaucoup de pays. Cela implique pour nos agences, que les équipes soient formées au cadre réglementaire local et formées par les clients, eux-mêmes pouvant avoir un cadre de communication plus spécifique. Pour l'ensemble des

campagnes, quel que soit le secteur d'activité du client, la revue de conformité qui se fait avec les responsables juridiques est intégrée dans le processus de validation interne. Les équipes de conformité tant côté agence que client travaillent en étroite coopération en amont des campagnes.

Dans un autre domaine, au sein des agences média, depuis une dizaine d'années, le Groupe s'est doté de dispositifs dédiés comme Publicis Verified appliqué au monde digital. Cela porte sur ce qu'on appelle la *brand safety* c'est-à-dire l'environnement en termes de contenu du média où se trouve diffusée la publicité. Compte tenu des volumes traités, il est essentiel pour les clients du Groupe de savoir dans quels environnements leurs publicités vont apparaître et si les chiffres de trafic sont exacts (data). Une équipe est en charge de vérifier de manière quotidienne les sites sur lesquels il est proposé aux clients d'apparaître ; c'est un enjeu de qualité et de responsabilité. Cette équipe travaille aussi avec des sociétés tierces spécialisées et certifiées qui effectuent le même type de contrôle.

Autre exemple, RelaxNews au sein de Publicis Media et spécialisé dans la production de contenus, s'est doté en 2017 d'un déontologue, en la personne d'un professionnel reconnu, externe et totalement indépendant par rapport au Groupe. Des guidelines internes autour de 12 principes clés guident le travail des équipes de journalistes afin de préserver une liberté éditoriale. Les collaborateurs ont la possibilité de contacter librement le déontologue pour toute question pouvant avoir trait à l'indépendance ou la liberté d'expression. Le rôle du déontologue est principalement préventif, pour que les problématiques éventuelles puissent être identifiées et traitées en amont. Après deux ans de mise en place, 100 % des recommandations formulées par le déontologue ont été acceptées par le management.

Pratiques de lobbying

Certaines missions confiées par des clients peuvent comporter des activités de lobbying et de stratégie d'influence auprès des décideurs. Les équipes de lobbying doivent respecter des critères de transparence par rapport aux clients qui les mandatent, de sorte que leurs travaux, les objectifs poursuivis et les actions conduites le soient avec intégrité, dans le respect des bonnes pratiques dans ce domaine, et dans le respect des procédures internes du Groupe. Conformément aux obligations légales et aux bonnes pratiques, les équipes concernées sont clairement identifiées (essentiellement au sein de Publicis Consultants ou de MSLGROUP), tant auprès du *Transparency Register* du Parlement Européen ou de la Commission européenne, ou à l'échelle d'un pays, inscrites sur le répertoire numérique des représentants d'intérêts de la Haute autorité pour la transparence de la vie publique en France (HATVP), ou encore aux États-Unis, où sont appliquées les règles du *Lobbying Disclosure Act* avec un enregistrement de conformité en fonction des dossiers et organisations sollicitées. Publicis Groupe n'a pas engagé de mission de lobbying pour son compte propre en 2018.

La confidentialité

Parmi les éléments importants de la culture interne du Groupe et de ses agences figure le respect de la confidentialité des données et des projets des clients. Les équipes peuvent avoir

accès à des informations sensibles, il est donc courant de faire signer aux collaborateurs des engagements de confidentialité plus spécifiques.

Un corpus de règles est en place afin de veiller au respect de la propriété intellectuelle quel que soit le type de créations ou réalisations ; les équipes juridiques accompagnent les projets grâce aux experts en droit des marques ou droit d'auteur ou du droit des bases de données (data base) qui interviennent très en amont des projets. Les spécialistes de la protection des données sont associés à tous les projets afin de s'assurer que ces questions sont bien appréhendées. (voir aussi chapitre 4.3.1).

4.2.5 Innovations technologiques et partenariats

Partenaire privilégié des grandes plateformes digitales, Publicis Groupe aussi a noué des partenariats technologiques avec différentes entreprises. L'objectif est de mieux connaître les possibilités techniques et de collaborer ensemble à des solutions nouvelles et intelligentes, répondant aux attentes des clients et des consommateurs.

Par ailleurs, les différentes entités composant le Groupe ont mis au point diverses méthodologies d'analyse, d'études (notamment sur le comportement des consommateurs, les évolutions sociologiques) ainsi que des outils (logiciels ou systèmes spécifiques) utiles dans leur mission auprès des clients. La majeure partie de ces outils concerne les activités de médiaplanning. Ils sont exposés dans le chapitre 1.7 du présent document, au titre de la recherche et développement.

Les relations avec les start-up

En partenariat avec le groupe Les Échos, Publicis Groupe a organisé à Paris la 3^e édition de Viva Technology. Cet événement de portée mondiale est devenu le rendez-vous incontournable entre tous les acteurs de la transformation digitale. L'objectif est double : promouvoir l'innovation en favorisant les échanges entre grands groupes et start-ups ou porteurs de projets, et, favoriser la croissance en mutualisant les idées, les moyens et les technologies.

En mai 2018, Viva Technology a accueilli durant trois jours consécutifs 105 000 visiteurs, dont plusieurs centaines de dirigeants et leaders d'opinion, des milliers de professionnels, d'étudiants, 9 000 startups, 1 900 investisseurs, 1 900 journalistes, pour débattre et participer à la transformation des entreprises dans leurs dimensions économique, sociale, technologique, humaine, organisationnelle... La troisième journée était ouverte au grand public, qui a pu profiter des 25 Labs d'Open Innovation, s'informer et échanger avec les professionnels de l'écosystème présents, sans oublier les centaines de conférences et ateliers. VivaTechnology est reconduit du 16 au 18 mai 2019 à Paris.

Plusieurs grandes agences digitales du Groupe sont dotées de « Labs » internes dont la vocation est de créer les conditions optimales d'expérimentation pour des équipes pluridisciplinaires. Ces dernières années, nombre de ces « Labs » examinent et testent des possibilités offertes par la réalité augmentée, la réalité virtuelle et l'intelligence artificielle et tout ce qui se rapporte à l'Internet des objets (IoT) ; des partenaires

techniques sont associés aux projets dans des logiques de co-développement de solutions innovantes.

L'incubateur *The Drugstore*, qui vise à encourager les innovations et l'émergence de start-up, poursuit ses activités. Implanté depuis deux ans au Mexique, il accueille des start-up sur la base de projets spécifiques ou de développement de nouveaux concepts opérationnels. Les 25 start-up à Mexico constituent désormais un portefeuille de partenaires pointus que l'agence peut présenter aux clients pour travailler ensemble sur différents projets.

Depuis 2012, Publicis Groupe est partenaire du fonds Iris Capital, lors d'une première opération conjointe avec Orange, pour accompagner des start-up. Le Groupe a poursuivi son engagement en 2018 en participant au nouveau fonds multinationale IrisNext, concentré sur des entreprises à fort potentiel qui transforment radicalement leur secteur : l'Industrie 4.0, l'Internet des objets, la Cyber sécurité, les réseaux 5G ou encore l'Intelligence Artificielle, le Big Data, le Cloud... Ce fonds sera majoritairement investi en Europe, en Allemagne et en France notamment. (voir www.iriscapital.com)

4.2.6 Achats responsables

Ce sujet est au cœur du travail réalisé dans le cadre de la loi française sur le devoir de vigilance. La Direction des achats du Groupe et la Direction de la RSE ont poursuivi le programme déployé avec la plateforme Ecovadis ainsi que leur approche croisée. La Direction des achats Groupe a instauré depuis plusieurs années une évaluation RSE systématique pour tous les fournisseurs stratégiques. En 2015, ces évaluations représentaient 15 % du volume des achats auprès de fournisseurs stratégiques ; en 2018, elles couvrent plus de 40 % ; l'objectif étant de couvrir 100 % du volume des achats centraux. Pour ses appels d'offres (RFIs/RFPs), la Direction des achats du Groupe s'appuie sur les points-clés suivants : a) l'acceptation par les fournisseurs des « *CSR Procurement Guidelines* » incluant le respect des 10 Principes du Pacte mondial des Nations Unies et le soutien aux 17 Objectifs de développement durable (ODD) des Nations Unies ; b) une évaluation RSE systématique (interne ou externe en utilisant la plateforme Ecovadis) ; c) les réponses à ces questions RSE comptent pour 20 % dans la note finale attribuée aux offres soumises par les fournisseurs.

Les *CSR Procurement Guidelines* ont été révisés en 2018 afin de préciser ou renforcer quelques points au regard des évolutions réglementaires (accessibles sur le site du Groupe, section RSE). Ce document est soumis aux fournisseurs et c'est une annexe au contrat pour les fournisseurs stratégiques. Lors des renouvellements de contrats, si les fournisseurs ne sont pas déjà évalués par un tiers externe, ils remplissent un questionnaire ad hoc (*CSR Procurement Questionnaire*) de plus de 40 questions (sociales, sociétales, éthiques, sur la chaîne d'approvisionnement, les droits humains, le droit du travail, les impacts environnementaux...) proches de celles utilisées par les plateformes d'évaluation. Les réponses à ce questionnaire sont évaluées en interne par la Direction de la RSE pour le compte de la Direction des Achats autour de trois critères : 1) l'engagement tangible en matière de développement durable, 2) les actions mises en place et leurs résultats, 3) les solutions proposées

intégrant des leviers de durabilité en lien avec l'objet de l'appel d'offres.

En 2018, des évaluations RSE ont aussi porté sur des « petits » fournisseurs locaux dans le cadre d'un programme pilote avec 20 grandes agences dans plusieurs pays (États-Unis, Royaume-Uni, France, Inde, Chine...), l'approche reste plus qualitative que quantitative afin d'encourager les fournisseurs du Groupe à être évalués par un tiers car il est plus difficile pour les TPE et PME d'intégrer ce type de dispositif : 28 % des fournisseurs locaux invités en 2018 ont été évalués par Ecovadis témoignant de la difficulté de l'approche.

Dans le cadre de l'application du RGPD (règlement général sur la protection des données), les fournisseurs sont désormais tenus de se conformer à la DPA du Groupe (*Data Processing Addendum*). Sous l'impulsion des équipes juridiques, des revues critiques assorties de tests (*due diligence*) sont ensuite effectuées par le GDPO (*Global Data Privacy Office*) sur la protection des données, et par le GSO (*Group Security Office*) sur la sécurité des systèmes, selon des procédures en place depuis de nombreuses années.

Enfin, la politique des achats du Groupe et des agences se veut volontariste en matière de produits eco-responsables, éco-conçus, issus de l'économie circulaire ou faisant l'objet d'un sourcing responsable ou encore d'une certification.

Supplier Diversity

Les enjeux relatifs aux questions de diversité (et de politique sociale) dans la chaîne d'approvisionnement demeurent très importants et sont suivis en interne avec des équipes spécialisées au sein des achats et actifs au sein des organisations professionnelles. Les collaborateurs sont sensibilisés à ces enjeux afin d'intégrer cette dimension dans son quotidien, et pas seulement pour répondre au seul cahier des charges formulé par un client, mais pour mieux évaluer les critères de choix des prestataires. Par exemple à Chicago, Leo Burnett travaille depuis des dizaines d'années avec un portefeuille d'environ 400 fournisseurs accrédités *diverse suppliers* dont 50 % sont *women owned* et 20 % *minority owned*. D'autres agences s'appuient sur des experts externes, spécialistes en *diverse suppliers*, intégrés dans les équipes. C'est le cas à New-York où les agences travaillent depuis plus de douze ans avec un partenaire expert qui pré-selectionne des fournisseurs certifiés (selon les critères officiels reconnus pour les minorités: femmes, origine ethnique, handicap, orientation sexuelle...) et suit la collaboration avec eux. Il s'agit d'engagements importants : à titre d'exemple, pour un grand client, 22 % des achats qui lui étaient liés ont été effectués auprès d'entreprises qui étaient pour 17 % « *women owned* » et pour 5 % « *minority owned* ». Cela permet de construire des relations de partenariat dans la durée avec des TPE/PME, souvent très pointues dans leurs prestations. Autre exemple : le groupe travaille avec Ipedis en France (entreprise de l'Économie Sociale et Solidaire) en matière d'e-accessibilité web. Presque toutes les agences françaises ont renforcé leurs collaborations avec des établissements protégés et adaptés (type ESAT ou EA). Dans de nombreux pays, les agences du Groupe ont ainsi des fournisseurs appartenant à cette catégorie *diverse suppliers* que ce soit au Royaume-Uni, en Inde ou en Afrique du Sud pour ne citer que quelques-uns.

Lors du dernier *Women's Forum* à Paris en novembre 2018, le *Women's Forum* et le *Supplier Diversity Daring Circle* a annoncé le lancement d'un programme dédié aux femmes entrepreneures afin de leur donner plus d'accès à des marchés et nouveaux clients, leur permettant de se développer et de faire croître leur entreprise. Cet engagement repose sur le suivi plus précis des fournisseurs afin d'agir seul ou à plusieurs pour faire appel à des sociétés dirigées par des femmes. Cette volonté d'action a été portée par P&G, L'Oréal et Publicis Groupe, en partenariat avec *WEConnect International*, et UN Women via le programme *We Empower* dans les pays du G7.

Dans certaines activités réalisées par des TPE locales, telles que la sécurité ou le nettoyage, le Groupe veille à évaluer régulièrement ses fournisseurs locaux sur le respect des droits humains, et de l'ensemble des critères sociaux, sociétaux et environnementaux. En matière de sous-traitance, les agences essaient d'anticiper au mieux les contraintes fortes émanant des clients, notamment en termes de temps pour réaliser certains projets intervenants pendant des pics d'activités. Enfin, dans les différents pays, le Groupe veille à ce que les paiements des fournisseurs et partenaires soient assurés à temps à l'issue des projets.

4.3 LES CITOYENS-CONSOMMATEURS, LA SOCIÉTÉ

4.3.1 Mesures en faveur de la protection des consommateurs

Janus, le code éthique du Groupe, fixe les principes clés et les comportements qui s'appliquent à tous les collaborateurs dans l'exercice de leur métier, tels que : le respect des personnes, la confidentialité des informations, la prévention des conflits d'intérêt.

Depuis sa création, le Groupe a toujours fait le choix de refuser de participer à des campagnes partisans (pas de campagnes politiques), ce qui constitue en soi une position singulière dans le secteur de la communication. Ces règles s'appliquent à tous les collaborateurs du Groupe, et est inscrit dans Janus (accessible sur le site du Groupe, section RSE).

Les activités de Publicis Groupe sont « business to business ». Les enjeux directs du Groupe sont liés aux dispositifs mis en œuvre au service des clients du Groupe (pour leurs marques, produits, services...).

En ce qui concerne la protection des données, les experts du Groupe participent à différents groupes de travail aux niveaux national ou international, toujours multipartites, où sont examinées des bonnes pratiques, des normes et de futurs standards, et ainsi que les conséquences des dernières (et futures) évolutions réglementaires. L'objectif partagé est d'améliorer la transparence des nouveaux modes de communication et d'interaction avec l'utilisateur final. Le Groupe est en effet très attaché aux notions de confiance, de libre arbitre et de libre choix du citoyen-consommateur (voir chapitre 4.3.2 ci-dessous).

En termes d'activités interprofessionnelles, Publicis Groupe est membre depuis plusieurs années de la *Coalition for Better Ads*, qui rassemble tous les principaux acteurs de l'écosystème (entreprises et organisations professionnelles) avec comme projet commun d'améliorer les standards de la publicité en ligne, qui certes permet de financer de nombreuses activités digitales, mais qui doit aussi mieux répondre aux attentes des consommateurs. L'un de ses axes de travail important est autour du caractère non intrusif de la publicité et des standards techniques à respecter, et bien entendu la protection des données.

(Voir également les rapports RSE depuis 2009, et les engagements pris par exemple autour de l'OBA – Online Behavioral Advertising, ou de l'AOD – Audience on Demand.)

Focus sur le rôle du Global Data Privacy Officer (GDPO)

Les fondations du nouveau dispositif interne répondant au RGPD (règlement général européen sur la protection des données) ont été posées en 2017 avec, en terme de pilotage, un *GDPR*

Steering Committee comprenant fonctionnels et opérationnels, et la désignation dans chaque Solution Hub de *GDPR Leads* et la mise en place de *Local Data Privacy Stewards* dans les pays. En 2018, un changement d'échelle s'est opéré lors de la mise en conformité du Groupe qui s'est traduite par différentes actions dont la formation de plus de 50 000 collaborateurs et collaboratrices par webinars en six langues (français, anglais, espagnol, chinois, portugais, allemand), et 2 500 l'ont été en présentiel. L'utilisation des données est au cœur des dispositifs de communication mis en place pour le compte de tous les clients du Groupe. Si différents aspects relèvent bien d'une expertise spécifique, les salariés doivent maîtriser un certain nombre de savoirs fondamentaux sur ce sujet.

Au plan opérationnel, les agences du Groupe agissent conformément aux lois sur la protection des données et appliquent le principe *privacy by design* qui se traduit par un travail étroit avec les équipes projets très en amont, en intégrant les questions de protection des données personnelles (qu'il s'agisse de PII – *Personal Identifiable Information* ou SPI – *Sensitive Personal Information*). Les questions de sécurité des systèmes passent, par la revue et l'évaluation des solutions techniques, en liaison avec les homologues coté clients évidemment, ainsi que par la coopération avec des partenaires externes. Le GDPO travaille en étroite collaboration avec le Bureau global de la sécurité (GSO, voir ci-dessous). Il est le premier point de contact pour toute requête interne (salariés) ou externe (clients, fournisseurs, partenaires...) ou de toute partie prenante concernant des sujets inhérents à la protection des données (privacyofficer@publicisgroupe.com).

De la même manière que nos clients nous demandent de respecter leur DPA (*Data Processing Addendum*), nous avons mis en place la diffusion de notre DPA auprès de nos fournisseurs, partenaires et éditeurs. Avec les équipes juridiques, des *due diligence* sont ensuite effectuées auprès des fournisseurs, portant sur les deux aspects : la protection des données personnelles par le GDPO et les contrôles de sécurité par le GSO.

Le GDPO est le garant de l'application et du respect des procédures, de l'évolution des formations internes sur ces sujets, et des concertations au sein des instances professionnelles internationales. Le GDPO fait partie de la direction juridique du Groupe, rattachée au Secrétariat général. (la *Global Data Disclosure Policy* est accessible sur www.publicisgroupe.com section RSE)

Focus sur le rôle du Groupe Security Office (GSO)

La sécurité de l'information relève de la responsabilité de chacun. Il en va de la sécurité des informations propres au Groupe et au fonctionnement des agences et de la sécurité des informations qui sont confiées par les clients. Le GSO intervient dans deux grands domaines : d'une part, la sécurité des

infrastructures physiques et des systèmes, les relations avec les clients et partenaires, la conformité et la continuité de services ; d'autre part, la cybercriminalité et les solutions de réponse aux cyber-incidents, les différents audits et tests de sécurité et vulnérabilité. Les équipes du GSO communiquent de manière systématique en six langues (français, anglais, espagnol, chinois, portugais, allemand).

Le GSO a la visibilité d'ensemble des enjeux liés aux politiques de sécurité de l'information et au suivi des programmes de compliance. Les équipes sont très expérimentées et formées en permanence, et sont certifiées autour d'un grand nombre de standards internationaux (tels que *CISSP, CISA, CGEIT, CISM, CEH, CHFI, CRISC, CCSP, ISMS LA, ISMS LI, BCMS LA, BCMS LI, CBCP, ECSA, LPT, CCSP, CPCISI, ITIL* et *COBIT*), sans oublier des certifications plus spécifiques comme *HIPAA (Health Insurance Portability Accounting Act)*. Les managers du GSO sont également impliqués dans les organisations internationales travaillant sur les questions de sécurité et de conformité comme *ISACA, ISC2, US-CERT, DSCI*, etc.

Le Groupe applique les meilleurs standards et s'assure de la mise en œuvre et du respect des politiques de sécurité de l'information (*Information Security Policies*) afin de garantir la confidentialité, l'intégrité et la disponibilité de toutes les informations qui relèvent de son périmètre. Les équipes du GSO sont impliquées très en amont des projets avec les clients, afin de s'assurer du développement du projet dans les meilleures conditions de sécurité. Les politiques internes s'appuient sur les exigences du standard ISO 27001. Quelques entités du Groupe en Inde, au Royaume-Uni sont formellement certifiées ISO 27001, le GSO assurant le suivi de ces certifications. Le GSO utilise aussi différents supports de communication interne (blog, articles, vidéos...) régulièrement et en six langues, afin d'entretenir la culture de la sécurité et de la protection des données auprès de tous les collaborateurs et dans tous les pays. Le GSO travaille en étroite collaboration avec le GDPO (voir précédent paragraphe) sur de nombreux sujets de conformité. Avec les équipes IT du Groupe (Re:Sources), ils font une revue hebdomadaire sur l'ensemble des sujets.

Le GSO manage aussi le programme d'évaluation des partenaires et fournisseurs, en partenariat avec la direction des Achats. Il s'agit de procéder aux évaluations formelles de sécurité afin d'identifier et anticiper les risques éventuels (voir chapitre 2 du présent document). Au regard des risques accrus en termes de cybercriminalité via des logiciels malveillants de rançon ou du vol de données par *phishing*, une équipe est donc dédiée à cette surveillance. Le SOC (*Security Operations Center*) est dédié au suivi des opérations 24h/24h toute l'année, afin d'intervenir au plus vite et préserver les systèmes, les infrastructures, les informations et données.

Le GSO a la responsabilité des plans de continuité de services (*business continuity plan*) et des plans de reprise après sinistre (*disaster recovery plan*). Cela comprend une gestion agile et mobile des équipes via le travail à distance et l'ensemble des outils de connexion nécessaires permettant de travailler de plusieurs endroits sans être dépendants des équipements du Groupe et d'assurer la poursuite normale des activités. Le GSO est rattaché à la Direction générale du Groupe.

4.3.2 Consommation responsable

La période actuelle est foisonnante d'innovation et présente des paradoxes. Les modes de vie et habitudes de consommation des sociétés développées évoluent progressivement vers plus de sobriété. En même temps, une partie de l'humanité aspire et accède légitimement à un meilleur niveau de vie. Alors comment encourager de nouveaux modes de consommation durables et responsables ? La publicité et la communication demeurent indispensables aux entreprises pour faire connaître leurs produits et services, se développer auprès de leurs clients, et pérenniser leurs activités et les emplois. La compétition est de plus en plus féroce dans tous les secteurs d'activités et le client final est très volatil face à une offre attractive et des choix inégaux. Il est de plus en plus informé et il est exigeant. Pour les agences du Groupe, il importe que le citoyen-consommateur puisse toujours exercer son libre arbitre et faire un choix éclairé. Face aux grands défis de société (réduction des inégalités, changement climatique...) changer de mode de consommation est compliqué et tout un chacun est concerné dans ses propres attitudes et ses envies. Les agences du Groupe aspirent à être des accompagnateurs et des facilitateurs des changements de comportements des citoyens-consommateurs, et à accompagner leurs clients dans leurs projets complexes de transformation. Les engagements du Groupe en matière de marketing responsable sont là pour une mise en pratique permanente.

Common Ground : Publicis Groupe avec cinq autres groupes de communication (Omnicom, WPP, IPG, Dentsu et Havas) s'est engagé auprès du Secrétaire général des Nations Unies en 2016 à mettre ses compétences au service de la promotion des Objectifs de Développement Durable (ODD ou *SDGs*) des Nations unies. Au sein de cette démarche sectorielle unique Publicis Groupe travaille sur l'ODD n° 2 : Lutter contre la faim dans le monde. Les axes prioritaires retenus sont : éliminer le gaspillage alimentaire et encourager une agriculture durable. La campagne interne *One Table* s'est poursuivie en 2018. L'objectif est d'inciter les collaborateurs du Groupe à y participer à leur échelle, et de sensibiliser des partenaires – des clients, des fournisseurs, des ONGs, des institutions – pour rejoindre cet effort. Cet engagement s'étend sur plusieurs années et des exemples d'actions sont présentés sur le site www.publicisgroupeonetable.com

4.3.3 Engagements du Groupe, des agences, des salariés : *Create & Impact 2018*

Create & Impact est le nom du programme qui fédère des activités d'animation interne (*Give Back Days, Wellness Days, Green Day ou Green Week...*) et des activités engagées avec les communautés et la société en général, incluant les campagnes *pro bono*, le bénévolat, les activités de charité, *Create & Impact 2018* totalise les engagements du Groupe (impact sociétal), soit un **total estimé à 49,2 millions d'euros en 2018**. Les agences réalisent de plus en plus d'opérations de bénévolat dont la contre-valeur financière est plus faible que des campagnes *pro bono* avec obtention de l'espace gracieux. Toutes les activités

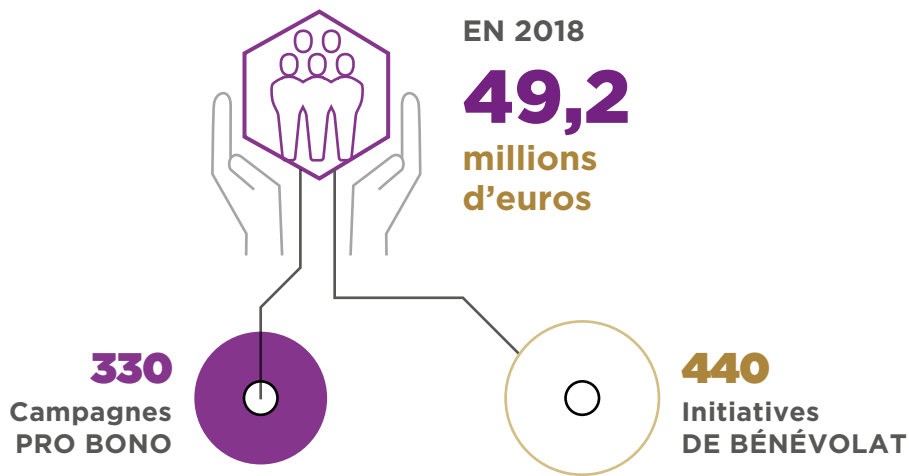
réalisées au titre de *Create & Impact* ont un impact direct sur les populations et les communautés locales ou riveraines, et sur le développement régional car la proximité est forte entre les agences et les causes qui sont soutenues. Toutes les actions rassemblées dans *Create & Impact* sont désormais présentées en suivant les ODD des Nations Unies, afin de mieux en évaluer leurs impacts directs (Voir sur le site du Groupe, section RSE).

Au titre de l'engagement du Groupe dans l'initiative de l'industrie Common Ground pour soutenir les Objectifs de Développement Durable des Nations Unies (ODD), une cinquantaine d'initiatives

ont été réalisées autour du ODD 2 – Lutter contre la faim dans le monde, qui a été attribué à Publicis Groupe. Les agences ont regroupé leurs efforts sous la bannière interne *One Table. Come Together, Stop Hunger*.

Ces campagnes ont, pour la plupart, comme objectif de lutter contre le gaspillage alimentaire ou la précarité alimentaire, et d'encourager des dispositifs de partage au titre d'une alimentation plus responsable, équitable et durable pour tous (prenant mieux en compte depuis ces dernières années le bien-être animal).

ENGAGEMENT DANS LES COMMUNAUTÉS



Les agences du Groupe ont participé à plus de 770 projets en 2018. Ces deux types d'intervention sont désormais regroupés car il arrive que des projets combinent les deux approches.

Les campagnes pro bono (330) sont des campagnes gratuites réalisées par les différentes agences, sans compter tous les appuis pouvant aussi relever du mécénat de compétences. Les agences se concentrent sur un nombre limité de causes. La fierté des équipes repose sur l'efficacité réelle des campagnes et sur les prix qu'elles reçoivent récompensant ainsi leur liberté créative.

Pour le bénévolat ou volontariat (440), il s'agit de mettre à disposition une ou des équipes pour une période limitée, afin d'apporter une aide opérationnelle pour des actions précises au profit d'associations ou organisations en faveur d'une cause d'intérêt général. Dans certains pays, cela peut aussi être assimilé à du mécénat de compétences.

Une sélection de projets est présentée sur le site du Groupe, section RSE, partie société.

Dons et actions caritatives : participer à des événements caritatifs reste d'actualité. Les catastrophes naturelles, les accidents dramatiques d'une ampleur plus ou moins grande suscitent des réactions spontanées de générosité où les collaborateurs et le management se mobilisent ensemble ; pour certaines opérations, le management local peut décider de faire une sorte d'abondement de la somme récoltée spontanément auprès des collaborateurs. Dans ce type de circonstances exceptionnelles, la proximité reste un facteur clé de succès ; le Groupe privilégie une approche décentralisée.

4.3.4 Politique en faveur des droits humains

Publicis Groupe est signataire du Pacte Mondial des Nations Unies depuis 2003 et le respect des droits de l'homme est constitutif des racines françaises de la culture du Groupe. Dans le code de conduite Janus figure l'obligation pour les managers et leurs équipes de maîtriser le cadre réglementaire local, ainsi que la référence aux principes clés des règles de l'OIT (Organisation

Internationale du Travail), avec une attention marquée sur l'égalité femmes-hommes, tant en matière d'emploi, d'égalité de chances et de rémunération, sur l'étendue et l'efficacité de la protection sociale, et sur l'importance du dialogue social. Les 10 principes du Pacte Mondial des Nations Unies sont rappelés, dont l'élimination du travail forcé ou obligatoire, la lutte contre l'esclavage moderne, la traite des êtres humains, l'élimination des discriminations, l'abolition du travail des enfants. Publicis Groupe a signé les *Women Empowerment Principles* (WEP), sept principes fondamentaux énoncés par les Nations Unies pour agir concrètement en faveur des droits des femmes dans le monde et à tous les niveaux. Cet engagement, comme le Pacte Mondial des Nations Unies demande aux signataires d'être transparents sur leurs actions et résultats. A noter que Le Groupe a également choisi de suivre le référentiel des objectifs de Développement durable des Nations Unies (ODD – voir chapitre 4.7 « Référentiels ») dès 2015, en se concentrant sur 10 d'entre eux pour mesurer à sa propre contribution et ses impacts positifs.

Publicis Groupe souhaite contribuer l'effort général de réduction des incidences négatives en matière de droits de l'homme. Deux axes sont travaillés en parallèle. D'une part en interne, une forte attention est portée sur les enjeux de non-discrimination, de liberté d'expression et d'égalité de traitement (voir chapitre 4.1.2). La direction de l'Audit interne couvre les sujets sociaux lors de ses revues régulières (procédures RH, information et protection des salariés, système d'alerte...). D'autre part avec les parties prenantes externes, deux défis prévalent : faire entendre la voix de ceux qui luttent en faveur de droits humains, et travailler avec les fournisseurs sur ce sujet. Les campagnes *pro bono*, comme les activités de bénévolat (voir chapitre 4.3.1) en faveur d'organisations ou de causes d'intérêt général liées aux droits de l'homme (des hommes,

des femmes, des enfants ou contre toute forme d'exclusion et de discrimination) illustrent l'engagement pérenne du Groupe, des agences, et des collaborateurs, au service de la défense des droits humains. Les équipes impliquées travaillent non seulement sur la campagne de communication, mais dans bon nombre de cas, donnent aussi de leur temps à travers des actions de soutien en faveur de personnes en situation de vulnérabilité. Vis-à-vis des fournisseurs, les contrats signés avec les partenaires stratégiques (centraux ou régionaux) intègrent l'adoption par ces derniers des *CSR Procurement Guidelines* du Groupe qui ont été révisées en 2018 (voir chapitre 4.2.6 sur les achats responsables) ; ils font également l'objet d'une évaluation RSE (interne ou externe avec Ecovadis). Le respect des droits de l'homme fait partie intégrante des points clés suivis dans le cadre de l'application du devoir de vigilance (voir chapitre 4.4.1). Au Royaume-Uni, depuis ces dernières années, les agences du Groupe ont signé leurs engagements volontaires en faveur de la lutte contre l'esclavage moderne (*Modern Slavery Act 2015*) et contre toutes les formes de trafics humains.

Le Groupe agit aussi de manière directe avec le *Women's Forum* et son rayonnement, comme explicité dans le chapitre 4.1.2. Le *Women's Forum*, ses partenaires et ses participant(e)s, apportent un soutien qui permet de donner de la voix et de la visibilité à des projets, des personnalités et des citoyens impliqués dans les différents pays pour lutter en faveur des droits de femmes et renforcer la mobilisation de tous. Au titre de l'accès à la santé, citons la création de *The Women & Access to Health Daring Circle* – porté par Sanofi et Axa, en partenariat avec BNPParibas et Google, et avec RB, Gavi et *The Vaccine Alliance* – dont l'objectif est de soutenir des projets *Health Tech* permettant à plus de femmes d'accéder à des soins de qualité que cela soit dans les pays développés ou émergents.

4.4 ÉTHIQUE DES AFFAIRES

4.4.1 Principes éthiques dans la conduite des affaires

Janus est le code de déontologie du Groupe. Il comprend un code de conduite ainsi que des règles de fonctionnement. Janus s'applique à tous les managers et à leurs équipes. Le code de conduite est destiné à l'ensemble des collaborateurs (voir chapitre 2.7.2 et 3.1.5 du présent document). 88 % des salariés ont été formés ou ont pris connaissance de Janus et de son contenu. Les nouveaux collaborateurs, quelle que soit leur fonction, bénéficient pour la plupart d'un programme d'accueil qui comprend la présentation du Groupe, de ses activités, et inclut la présentation de Janus et de ses principes clés, notamment les éléments relatifs aux standards de comportements des managers et des équipes et des règles de fonctionnement à respecter en matière de loyauté des pratiques. Parmi celles-ci, on peut citer : le principe Zéro tolérance en matière de discrimination, de harcèlement et de violence sur le lieu de travail, les règles en matière de conflits d'intérêts, de fraude, d'anti-corruption, de protection des données, de conformité (*compliance*), les points-clés des politiques RH, le rappel des grands principes auxquels le Groupe adhère comme le Pacte Mondial des Nations Unies. En termes de business, parmi les principes historiques du Groupe figure le refus des campagnes de communication partisans de quelque nature qu'elles soient : le Groupe refuse de travailler pour les partis politiques, sectes ou organisations de propagande idéologique. Différents extraits de Janus sont disponibles sur le site du Groupe, section RSE.

Plan de Vigilance

En application de l'article L. 225-102-4 du Code de commerce, la Société a établi un plan de vigilance relatif à l'activité de la Société et de l'ensemble des filiales ou sociétés qu'elle contrôle et destiné à identifier les risques et prévenir les atteintes graves envers les droits humains et les libertés fondamentales, la santé et la sécurité des personnes. Pour ce faire, un comité *ad hoc* a été constitué (*Steering Committee*) en 2017, composé de membres représentants de la Direction du contrôle interne et de gestion du risque, de la Direction de la RSE, de la Direction des achats, de la Direction des ressources humaines et de la Direction juridique. Placé sous l'autorité de la Secrétaire Générale, il a pour mission de travailler sur le plan d'action et d'assurer le suivi de sa mise en œuvre.

La cartographie des risques établie n'a pas mis en évidence de risques qui n'auraient pas déjà été identifiés par le Groupe et qui ne seraient pas déjà couverts par une politique ou un dispositif mentionné dans ce chapitre relatif à la responsabilité sociale et environnementale.

Le Groupe a poursuivi ses travaux en 2018. Certaines politiques et certains dispositifs ont été renforcés. C'est ainsi que, dans une démarche de progrès continu, il a été décidé d'étendre le panel du nombre de fournisseurs évalués par la plateforme Ecovadis, avec une couverture géographique plus étendue et des tailles d'entreprises plus variée (voir chapitre 4.2.6).

Les actions internes déjà engagées en matière de lutte contre les discriminations et le harcèlement ont également été renforcées avec des formations récurrentes liées à l'application de la politique « Zéro Tolérance » et à des sanctions lors de comportements inacceptables (voir chapitre 4.1.2). Le dispositif d'alerte (*whistleblowing*, voir ci-après) déjà en place au sein du Groupe a été étendu aux dispositions légales relatives au devoir de vigilance, le dispositif a été consolidé autour d'une adresse unique ethicsconcerns@publicisgroupe.com qu'il s'agisse de requête interne ou externe.

Anticorruption

En 2018, avec la mise à jour de la politique anticorruption (accessible www.publicisgroupe.com section RSE), un vaste plan de formation interne obligatoire a été mis en œuvre, destiné à sensibiliser tous les salariés du Groupe, dans toutes les agences et tous les pays sans exception. 50 000 salariés ont suivi les modules en ligne disponibles en 12 langues (ce chiffre est cohérent au regard du turnover des salariés au cours de l'année). Des formations plus spécifiques ont été menées à l'attention des managers et des personnes particulièrement exposées au risque de corruption. Janus contient plusieurs références sur la question des cadeaux, les conflits d'intérêts, les conduites inappropriées ou considérées comme non éthiques (que ce soit avec des fournisseurs ou avec des clients), les questions de concurrence, et les pratiques inéquitables. Les juristes du Groupe jouent un rôle important en matière de sensibilisation et d'application des lois et réglementation relatives à la corruption, la fraude et le blanchiment d'argent. Basés dans les centres de services partagés (Re:Sources) et rattachés fonctionnellement à la Direction juridique du Groupe, ces juristes effectuent une veille permanente des lois et des réglementations relatives aux sujets de la corruption. Ils sensibilisent les agences, travaillent sur la prévention, et établissent des procédures de conformité adaptées aux marchés locaux. L'objectif est de maintenir des standards extrêmement stricts qui répondent aux contraintes réglementaires en vigueur. Enfin, dans le cadre de leurs missions régulières en agences, les équipes de l'audit interne consacrent du temps au rappel des règles du Groupe en matière de lutte anticorruption et d'éthique et vérifient leur application *in situ*.

Dispositif d'alerte (*whistleblowing*)

2018 marque la convergence des différents systèmes d'alertes vers un dispositif unique, ethicsconcerns@publicisgroupe.com permettant de répondre aux nouvelles réglementations et de disposer d'un mécanisme encore plus simple et efficace. Qu'elles émanent de collaborateurs, de clients, de partenaires, de fournisseurs ou de toute partie prenante, toutes les alertes reçues (courrier, e-mails...) sont centralisées auprès de la Secrétaire Générale du Groupe et du Directeur de l'audit interne. Des investigations sont conduites par la Direction de l'audit interne, avec les moyens appropriés en fonction des sujets, et en veillant à préserver la stricte confidentialité.

Les lanceurs d'alertes sont protégés par la confidentialité et toute forme de représailles est interdite. La mise en place de ce nouveau dispositif a fait l'objet d'une très large information auprès de tous les salariés dans tous les pays. Le Directeur de l'audit interne rend compte à la Direction générale des résultats des investigations menées et un rapport est fait à chaque Comité d'audit du Conseil de surveillance.

4.4.2 L'éthique professionnelle et au sein des métiers

L'éthique est un enjeu transversal qui couvre de nombreuses dimensions, dont certaines ont été abordées dans le chapitre 4.2.4 autour des clients (Communication responsable, protection des données personnelles), ou autour des questions de comportements éthiques. C'est dans ce cadre que s'inscrivent également, à titre d'exemples, les initiatives suivantes conduites et suivies par le Groupe depuis ces dernières années :

- ▶ **En matière d'autorégulation professionnelle**, à l'échelle internationale, le Groupe reste très impliqué avec les professionnels et toutes les autorités compétentes de l'écosystème pour avancer sur les standards de bonnes pratiques et les améliorations à y apporter. Depuis 80 ans, le secteur de la communication est régi au niveau international par le Code Marketing de l'ICC (Chambre de Commerce Internationale www.iccwbo.org). Ce code est la référence en matière d'autorégulation et de bonnes pratiques pour la publicité et le marketing (*Advertising and Marketing Communication Practice – ICC Code*) ; il intègre la communication digitale et les applications mobiles. Une version mise à jour a été diffusée en 2018 ; elle reprend les principes fondateurs : toute communication se doit d'être légale, décente, honnête, vérifiable et socialement responsable ; cette version se veut neutre en termes de technologie et de media ; elle précise clairement le cadre de la communication destinée aux enfants (moins de 12 ans) et aux adolescents (entre 13 et 18 ans) ; enfin elle intègre les enjeux liés à la collecte et la protection des données et le droit au respect et à la protection de la vie privée.

Signalons les travaux conduits avec l'IAB (*Interactive Advisory Bureau*) et le MRC (*Media Rating Council*) sur la visibilité des publicités digitales et la manière de les comptabiliser (*viewability*). Ces travaux se font en lien étroit avec les autres organisations professionnelles comme l'AAAA (*American Association for Advertising Agencies*). Dans le même esprit, sur les questions liées à la protection des données par exemple, des experts du Groupe participent au *4A's Privacy Committee* à l'*Advertising Self Regulatory Council* aux États-Unis, ou encore à l'*European Advertising Standards Alliance*. Tout comme les travaux réalisés collectivement sur le *Online Behavioral Advertising* ou le *Native Advertising*, que cela soit aux États-Unis ou en Europe :

- **le Trustworthy Accountability Group**, TAG est la première initiative interprofessionnelle dédiée à la lutte contre la criminalité au sein de toute la chaîne d'approvisionnement de la publicité numérique. Son action se concentre autour de 4 domaines : éliminer le trafic frauduleux, combattre les logiciels malveillants, lutter contre la piraterie sur

Internet et promouvoir la transparence (*TAG Anti-piracy pledge*). L'objectif est de veiller à la *brand safety* c'est-à-dire à ce que les marques n'apparaissent pas sur des sites ou environnements inappropriés. Le *TAG Registry*, a été le second volet du programme *Verified by TAG* dont l'objectif est la lutte contre la fraude et la criminalité lié au secteur de la publicité en ligne, et de promouvoir des bonnes pratiques, Publicis Groupe fait partie des entreprises intégrées dans le *TAG Registry*,

- **Digital Ad Trust** : cette initiative française prise en 2017 et opérationnelle en 2018, rassemble tous les acteurs de l'écosystème, dont les agences Media. L'objectif de cette démarche coordonnée par l'IAB France (*International Advertising Bureau*), vise à évaluer et valoriser les sites responsables, tant par la qualité des contenus que par les pratiques publicitaires utilisées (politiques de cookies et de préférences de navigation) ;
- ▶ **En matière d'éducation**, Publicis Groupe est engagé depuis 9 ans dans le programme européen « MediaSmart » (« PubMalin » en France www.pubmalin.fr) destiné aux instituteurs et professeurs des écoles pour éduquer les enfants de 8-11 ans au décodage de la publicité, en relation avec de nombreux partenaires tels que les représentants des médias, des enseignants, des associations de consommateurs, des autorités de tutelle. Le Groupe participe aussi au programme « MediaSmart Plus » destiné aux collégiens et à leurs professeurs ;
- ▶ **Les organisations professionnelles** (au niveau national, ou régional) ; les agences participent de plus à des travaux transversaux en lien avec d'autres parties prenantes et sur de nombreux sujets concernant les activités du Groupe. Des managers d'agences ou des experts sont engagés dans ces instances, et veillent à ce que leurs équipes appliquent les bonnes pratiques qui s'améliorent en permanence.

4.4.3 Audits et Certifications

Les métiers de la communication sont soumis à différents cadres formels ; les agences du Groupe sont parfois auditées par les clients sur des différents sujets. Aux États-Unis, à la suite de la demande formulée par l'organisation professionnelle des annonceurs (ANA) portant sur des questions de fiabilité des audiences, les 44 audits réalisés au cours des années 2017 et 2018 par les clients du Groupe n'ont démontré aucune anomalie.

Parmi les principales certifications en place dans les agences, se trouvent :

- ▶ les certifications ISO ; 18 agences sont certifiées ISO 9001, 10 sont ISO 14001, 5 sont ISO 27001 (dont quatre en Inde) et 4 sont ISO 18001 (Inde) ; Enfin, trois entités sont certifiées ISO 20121. L'ensemble des entités ayant ces certifications ISO représente 17 % des effectifs ;
- ▶ les certifications professionnelles ; dans certains pays, elles sont requises pour certaines activités ; par exemple avec la CENP au Brésil ou la CAANR en Nouvelle-Zélande ;
- ▶ les certifications technologiques qui sont très nombreuses et couvrent différents types de standards techniques.

Mais aussi :

- ▶ les qualifications métiers liées à certains secteurs d'activité très encadrés comme la santé pour les agences de Publicis Health, tant aux États-Unis, qu'en France ou au Royaume-Uni : des collaborateurs sont formés au cadre réglementaire local et toute campagne fait l'objet d'une revue de conformité « *Compliance review* » ;
- ▶ les accréditations professionnelles permettant des audits et vérifications pour le compte de clients ; c'est le cas des équipes de Publicis Communications aux États-Unis, qui effectuent les audits demandés par les clients sur différents aspects, comme en matière de *supplier diversity*.

4.4.4 Gouvernance du Groupe

L'ensemble des principes qui régissent la gouvernance du Groupe sont largement détaillés au chapitre 3.1 du présent document. Publicis Groupe est une société à Conseil de surveillance et Directoire.

Les facteurs de risques (sectoriels, opérationnels, environnementaux et humains, réglementaires et juridiques, financiers) sont très largement exposés dans le chapitre 2 du présent document. Les risques dits RSE sont intégrés dans la cartographie générale des risques du Groupe.

La RSE est suivie au niveau du Conseil de surveillance au sein du Comité risques et stratégie ; elle est sous la responsabilité d'Anne-Gabrielle Heilbronner, Secrétaire Général et membre du Directoire.

4.4.5 Écosystème du Groupe : les relations avec les parties prenantes

Sont citées ici les parties prenantes autres que les salariés, les clients et les citoyens-consommateurs (la société) exposés précédemment dans les chapitres 4.1, 4.2 et 4.3.

Les relations avec les actionnaires

L'entreprise est cotée à la Bourse de Paris depuis 1970. Elle fait partie des entreprises retenues dans l'indice CAC 40. Les informations détaillées relatives à l'actionnariat sont exposées chapitre 8.2 du présent document.

Les relations avec les investisseurs

La Direction des relations Investisseurs (voir chapitre 8.4.2 du présent document) assure le suivi au quotidien des relations avec les investisseurs et les actionnaires à travers de nombreuses rencontres et échanges dans différents pays. En mars 2018, un *Investor Day* a été organisé à Londres devant plus de 200 investisseurs présentant le plan stratégique 2018-2020 *Sprint to the Future*. La Direction des relations Investisseurs et la Direction de la RSE coopèrent étroitement dans le cadre des demandes ESG (Environnement-Social-Gouvernance), émanant d'actionnaires, d'investisseurs, de sociétés de gestion ou d'agences de notation.

Les communiqués et présentations diffusés tout au long de l'année sont accessibles sur le site corporate du Groupe, section relations Investisseurs.

Les relations avec les médias

Les médias sont des partenaires clés pour les activités du Groupe : ils sont des fournisseurs avec lesquels traitent quotidiennement les agences médias dans les différents pays. Depuis toujours, Publicis Groupe est très attaché à la pluralité des médias et s'est souvent engagé pour leur diversité et le respect de leur neutralité.

De manière totalement distincte, la Direction de la communication du Groupe accompagne le calendrier des annonces officielles de l'entreprise. La communication des agences se fait autour de leurs réalisations pour les clients, les campagnes et les récompenses. La Direction de la communication du Groupe informe également toutes les parties prenantes : les collaborateurs, les actionnaires, le grand public et les institutionnels via différents canaux (médias, site Internet, réseaux sociaux, newsletter...).

Les relations avec les associations de consommateurs, de protection de l'environnement

Dans chaque pays où le Groupe est implanté, ces associations sont des parties prenantes importantes de l'écosystème local. Les agences sont amenées à travailler avec elles dans le cadre de projets professionnels, à les écouter et les rencontrer, et échanger sur le rôle des métiers de la communication. Les défis croissants de ces dernières années liés au changement climatique ont favorisé des échanges plus réguliers avec des associations environnementales, afin de mieux connaître leurs points de vue et de favoriser, lorsque c'est pertinent, des coopérations avec certains clients, entreprises industrielles ou de services. Parfois aussi, nos agences peuvent aider certaines organisations dans leurs projets (*pro bono* ou volontariat).

Les relations avec les milieux académiques, écoles et universités

En 2018, c'est plus de **1 000 programmes** ou activités qui ont été conduits dans plus d'une cinquantaine de pays. Certains managers sont des intervenants réguliers ou ponctuels dans certaines disciplines et expertises, et partagent leurs expériences avec de futurs professionnels. Nos agences participent aux animations destinées à faire découvrir des métiers aux jeunes étudiants. Elles accueillent également les étudiants dans le cadre de journées portes ouvertes, ou de visites ad hoc. (voir chapitre 4.1.3)

Le Groupe est engagé avec différentes Écoles, Universités (voir sur le site web corporate, section RSE) ou organisations très actives en faveur de la diversité. Publicis Groupe est membre de « *the Alliance for YOUTH* » qui vise à combattre le chômage des jeunes et à travailler sur l'employabilité des jeunes et leur insertion professionnelle, voire réinsertion. Montée avec plusieurs entreprises partenaires à l'initiative de Nestlé, cette

opération vise à créer 100 000 opportunités d'emplois pour des jeunes au cours des années à venir. Des managers et des salariés du Groupe s'engagent à accompagner des jeunes pour une période donnée (à Mexico, comme à Paris par exemple).

Les relations avec les autorités de tutelle, d'autorégulation et les interprofessions

Dans la très grande majorité des pays où le Groupe est présent, une coopération régulière est établie avec les différentes instances de tutelle et/ou d'autorégulation de l'industrie, par la voie des interprofessions, et du travail intersectoriel sur des problématiques communes. Les enjeux autour de la protection des données personnelles en sont l'illustration : la publicité est un acteur parmi beaucoup d'autres. Un travail collectif permanent, avec toutes les parties prenantes est donc indispensable (voir chapitre 4.4.2).

Les relations avec les États et les administrations

Publicis Groupe est un contribuable responsable qui respecte ses obligations fiscales (paiement des impôts et taxes). Cela signifie :

- ▶ respecter les lois fiscales applicables dans chaque pays ;
- ▶ préparer et produire des déclarations fiscales de manière exacte et dans les délais prévus par la réglementation ;
- ▶ comprendre comment et où la valeur est créée et s'assurer que les prix de transfert reflètent cette valeur ;
- ▶ travailler avec des conseils fiscaux qualifiés ayant le niveau d'expertise fiscale adéquat et une compréhension de nos activités ;

En matière de stratégie fiscale, l'approche du Groupe repose sur les quatre principes suivants :

- 1) Conformité : le Groupe agit toujours dans le respect des lois applicables et des règles internationales ;
- 2) Transparence : le Groupe respecte toutes les obligations de publications fiscales et les demandes préalables auprès des autorités fiscales quand cela est requis, et toute information est clairement présentée aux autorités compétentes. La transparence et la sincérité sont essentielles dans les relations avec les autorités fiscales ;
- 3) Gestion des risques fiscaux : dans la mesure où le Groupe mène une planification fiscale, elle s'effectue là où il y a un objectif commercial ou des activités opérationnelles. Le Groupe gère les risques fiscaux après avoir procédé à une analyse des risques ;
- 4) Responsabilité et gouvernance : le Groupe a mis en place les mécanismes nécessaires pour agir selon les principes cités ci-dessus. La stratégie fiscale est suivie par la Direction financière, en lien avec la Direction générale (voir chapitre 1.9.4, et note 8 du chapitre 5.6 du présent document).

4.4.6 Conformité

Toutes les questions de conformité sont suivies par la direction juridique du Groupe placée sous la responsabilité du Secrétariat général, avec l'appui des équipes locales dans tous les pays.

Par rapport au référentiel GRI :

- ▶ Publicis Groupe ne reçoit pas de subventions d'État ou de financements publics ;
- ▶ Publicis Groupe, dont les activités essentielles sont des prestations de service intellectuel, n'a pas eu à déplorer d'incidents impliquant le travail des enfants ainsi que le travail forcé ou obligatoire, ni d'incidents relatifs à la violation des droits des populations autochtones, ni de griefs relatifs aux droits de l'homme ;
- ▶ Publicis Groupe n'a pas connu d'incidents de non-conformité aux règlements et codes volontaires concernant : les impacts sur la santé et la sécurité des consommateurs ; l'information autour de ses produits et services ; en matière de mise à disposition et d'utilisation de ses services ;
- ▶ Publicis Groupe n'a pas fait l'objet de plaintes pour atteinte à la vie privée ou à la perte de données relatives aux clients ;
- ▶ Comme chaque année, un très petit nombre d'agences (bien moins de 10) ont eu à déplorer des incidents de non-conformité aux réglementations et aux codes volontaires relatifs à la communication, ce qui se traduit le plus souvent par des avis ou notifications émanant des instances de tutelle ou d'autorégulation, donnant lieu à chaque fois à des modifications immédiates ;
- ▶ Publicis Groupe n'a pas eu à faire face à des actions en justice pour infraction à des lois antitrust, ni pour comportement anticoncurrentiel ou pratique monopolistique. Aux États-Unis, des audits externes ont été conduits auprès des agences en 2017 et 2018 ; Publicis Media a passé avec succès tous les audits de 44 clients.

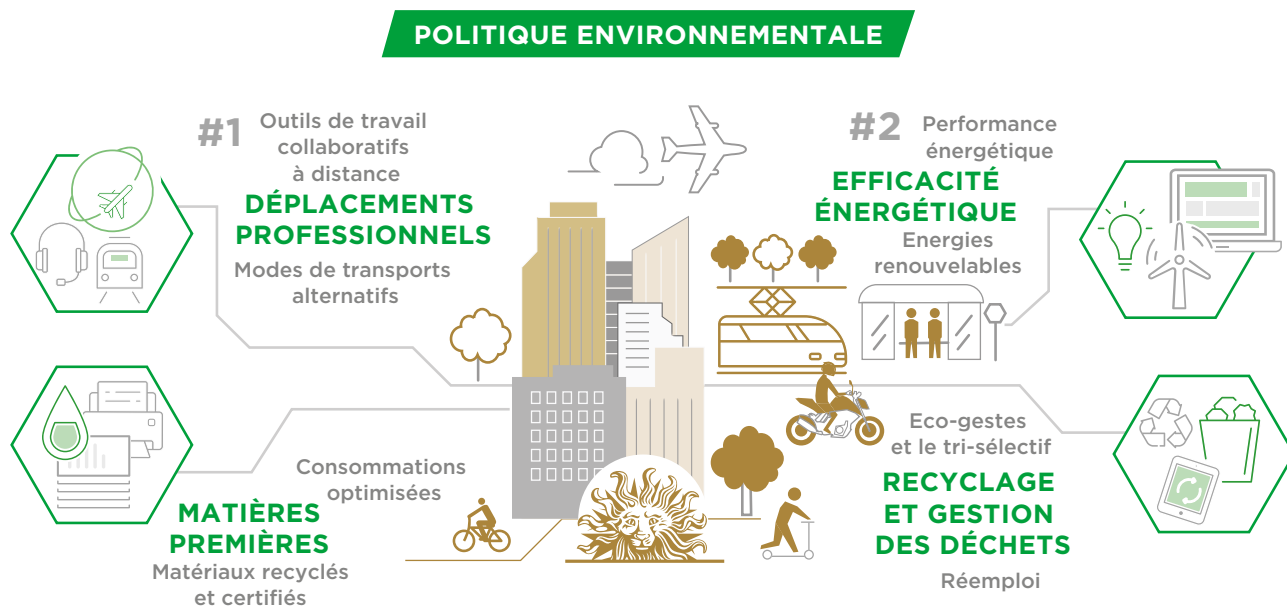
Au regard de l'article 225 de la loi Grenelle II, et des précisions demandées dans d'autres textes légaux français, les impacts environnementaux sont traités dans le chapitre suivant. Cependant, certains indicateurs ne sont pas applicables à Publicis Groupe compte tenu des activités de services et de prestations intellectuelles, à savoir :

- ▶ les moyens consacrés à la prévention des risques environnementaux et pollutions, (voir chapitres 2 et 4.8 du présent document) ; compte tenu de la faible matérialité des enjeux environnementaux, le Groupe ne prévoit pas de provisions et garanties pour risques environnementaux ou liés aux effets du changement climatique ;
- ▶ la prise en compte des nuisances sonores, et autres nuisances et pollutions spécifiques à l'activité ;
- ▶ les mesures de prévention, de réduction ou de réparation des rejets dans l'air, l'eau et le sol (y compris l'utilisation des sols) affectant l'environnement.

4.5 IMPACT ENVIRONNEMENTAL

Depuis 2007, en signant le plaidoyer des Nations Unies *Caring for Climate* l'entreprise a adopté une approche volontaire pour adopter des solutions économes en ressources et suivre ses impacts environnementaux, même si ceux-ci ne sont pas très matériels pour le Groupe au regard de ses activités de services intellectuels. La stratégie environnementale « Consommer moins et mieux » est pilotée par la Direction de la RSE, en étroite collaboration avec la direction générale du Groupe et avec l'appui des centres de ressources partagées dans les pays pour la mise en place d'initiatives et leur suivi dans les agences.

Les équipes intègrent de plus en plus l'écoconception dans l'élaboration d'une campagne pour un client, et sont à la recherche de partenariats afin de bâtir projets plus durables grâce à des logiques nouvelles comme celles de l'économie circulaire ou de l'économie de partage. Dans différents pays, plusieurs agences testent des approches d'écoconception et d'évaluation de celles-ci. Ces démarches volontaires permettent d'associer les clients, les fournisseurs, des partenaires. Enfin, les salariés sont très impliqués dans les démarches internes, notamment d'éco-gestes au quotidien, afin de limiter les impacts, les deux plus importants étant ceux issus des déplacements et transports, et la consommation d'énergie.



4.5.1 Politique environnementale

« Consommer moins et mieux » guide la politique environnementale du Groupe et de ses agences et permet d'articuler les actions en fonction de leurs impacts. Depuis 2016, elle est adossée à la stratégie européenne Climat-Énergie pour 2030 ⁽¹⁾ (prolongeant la politique 2020 appliquée jusque-là) et définit ainsi des objectifs précis. Des trajectoires claires ont été affinées pour les années à venir. Le tableau de synthèse en fin de ce chapitre permet de voir les évolutions en cours.

La politique environnementale (accessible sur le site corporate du Groupe, section RSE) reste structurée autour de quatre axes majeurs, afin de répondre aux enjeux prioritaires :

1. réduction des transports et de leurs impacts grâce à la mise en place de salles de téléconférence, de dispositifs de

conférence téléphonique, encouragements en faveur des modes de transports moins émetteurs (type transports en communs ou « Green cabs »...) ou de solutions alternatives de mobilité ;

- 2.** réduction de la consommation d'énergie et amélioration de l'efficacité énergétique (en cherchant à limiter les impacts liés à l'électricité, au chauffage et à l'air conditionné) ;
- 3.** réduction des consommations des ressources naturelles et des matières premières (principalement papier et eau) ;
- 4.** mise en place de filières de recyclage et de gestion organisée des déchets (non dangereux).

Publicis Groupe a choisi de suivre volontairement les recommandations du TCFD (*Task Force on Climate-related Financial Disclosure*) car elles sont mieux adaptées aux activités de services intellectuels.

(1) Stratégie Européenne Climat-Énergie 2030 : réduction des émissions de gaz à effet de serre de 40 % ; disposer de 27 % d'énergies renouvelables ; augmenter de 27 % l'efficacité énergétique.

D'importantes avancées sont à signaler depuis ces 10 dernières années, avec une amélioration de 31% de l'efficacité énergétique.

En 2009, l'intensité carbone *per capita* était de 5,46 TeqCO₂.

L'objectif initial pour 2020 était de 4,37 TeqCO₂ *per capita*.

En 2018, l'intensité carbone *per capita* est de 3,78 TeqCO₂.

L'objectif pour 2030 est désormais de 3,28 TeqCO₂ *per capita*.

Adaptation au changement climatique

Signataire du plaidoyer *Caring for Climate* du Pacte Mondial des Nations Unies dès 2007, le Groupe concrétise son engagement *via* le déploiement actif de sa politique environnementale. À l'occasion du *One Planet Summit* en décembre 2017 à Paris, le Groupe a confirmé son engagement dans le *French Climate Business Pledge*, réaffirmant la détermination des entreprises françaises en faveur de la transition énergétique et de la lutte contre le réchauffement climatique à la suite de l'Accord de Paris et de l'objectif de contenir une hausse de 2°C. Le Groupe a choisi dès 2009 de mettre l'accent sur la réduction de ses impacts directs. Sur la base des émissions de gaz à effet de serre 2018, le Groupe a décidé d'amorcer en 2019 un plan de compensation carbone volontaire (voir www.publicisgroupe.com section RSE, partie Environnement) qui va porter en priorité sur la consommation d'énergie intrinsèquement liée à nos activités. Les agences, à leur échelle et niveau local, poursuivent leurs efforts de réduction des impacts en suivant la politique environnementale et les objectifs identifiés pour 2030 (voir tableau en fin de ce chapitre). Des mobilisations plus spécifiques avec les collaborateurs ont lieu autour de *Earth Hour* (ex : Leo Burnett en mars) ou de *Earth Day* (ex : Saatchi & Saatchi en avril) ou de la *Green Week* européenne (ex : Publicis en juin).

Écoconception des campagnes et projets pour les clients

Des agences ont désormais mis en place des process destinés à évaluer en amont du projet les options d'écoconception : si ces paramètres sont bien pris en compte, cela permet de réaliser des campagnes ou solutions digitales plus sobres, qu'il s'agisse d'énergie consommée, de matières premières à utiliser, de déplacements à limiter, de déchets à maîtriser... ces règles permettent de mieux anticiper les impacts et de trouver des solutions alternatives. La mesure de ce qui a été ainsi économisé ou préservé reste difficile à calculer de manière solide. Ces approches sont efficaces lorsque le client a la même exigence des mesures projets par projets permettent d'identifier des bénéfices clairs. Mais faute d'une plus grande homogénéité dans les approches, la consolidation des données projets reste peu pertinente.

Focus sur l'immobilier

La Direction de l'immobilier du Groupe est étroitement associée à la démarche environnementale car elle prend ces enjeux en considération lors des travaux d'aménagements pour les agences

et lors de la recherche de nouveaux locaux. L'objectif est de privilégier, dans la mesure du possible, des espaces répondant à des critères de performance énergétique et environnementale. Chaque année, des exemples de bonnes pratiques sont échangés entre les différents responsables Immobiliers des pays afin d'anticiper les besoins pour les prochains locaux : certification du bâtiment (LEED, BREEAM, HQE, Energy Star...); fournisseur d'énergie et type de mix énergétique proposé incluant des énergies renouvelables ; installations électriques économes, types de matériaux utilisés pour les aménagements intérieurs et la décoration ; dispositifs de tri des déchets et recyclage. Ces dernières années, un effort important a été mené sur l'optimisation des espaces, afin de regrouper les entités sous un même toit le plus souvent possible. En 2018, la Groupe a réduit de 10 % ses surfaces occupées, avec des regroupements spectaculaires comme à New-York en passant de dix adresses à quatre, ou en regroupant toutes les entités de Boston dans un immeuble unique et totalement rénové.

Protection de la biodiversité

Ce sujet est géré localement, en fonction de l'environnement immédiat de chaque agence et sa capacité réelle d'influence. Différentes actions sont en place. Au Costa Rica, Re:Sources demeure un modèle d'approche volontariste avec un plan engageant les salariés dans un programme de compensation carbone qui favorise la biodiversité locale, en préservant la faune et la flore tropicale dans des forêts protégées. En France, le Groupe continue le déploiement de son rucher réparti sur 4 sites dont le siège des Champs-Élysées. Des collaborateurs sont formés pour accompagner le suivi des ruches. Outre le soutien à la filière apicole française, un partenariat a été établi avec l'association Apiflordev qui lutte contre la pauvreté notamment en Afrique : le miel des ruches parisiennes sert à financer l'installation de ruches au Sénégal. En Chine, plusieurs entités se sont regroupées dans un programme de plantations d'arbres afin de lutter contre la déforestation locale. La protection de la nature ou de la planète fait l'objet de campagnes pro bono ou d'activités de bénévolat au bénéfice d'associations de l'environnement et de défense des ressources naturelles (dont végétales et animales) dans de nombreux pays (voir exemples sur le site du Groupe section RSE, partie société).

Information et formation des salariés aux enjeux environnementaux

Les collaborateurs sont sensibilisés localement, dans chaque agence à ces enjeux lors des *Green Weeks* semaine d'action et d'animation interne, lors des *Cleaning Days* qui ont lieu au moins une fois par an. En fonction de l'actualité, des campagnes d'affichage ou d'information interne permette de maintenir un niveau de sensibilisation et de suivre les progrès accomplis (du type : moindre consommation d'électricité, réduction de la consommation de papier, meilleure valorisation des déchets...). L'objectif est de favoriser des nouveaux réflexes (éco-gestes) sur le lieu de travail et en dehors, afin de limiter les impacts négatifs.

4.5.2 Consommations

Les grandes sources de consommations et d'impacts sont, par ordre d'importance :

- ▶ Les déplacements (calcul : déplacements professionnels + personnels [domicile/travail]) estimés à **1 138 298 000 km**. Le Groupe a poursuivi le déploiement des salles de téléconférence et d'outils collaboratifs de travail à distance (vidéo & voix) afin d'éviter les déplacements quand c'est possible. Pour ce qui est des véhicules de fonction, le Groupe privilégie les objectifs européens, à savoir des émissions de CO₂ inférieures à 130 gr (l'objectif européen étant de 95 gr en 2021). Enfin les pratiques individuelles commencent à changer de manière significative avec des demandes de véhicules hybrides, voire tout électrique ;
- ▶ L'énergie consommée estimée à **146 742 000 kWh**. Les **énergies renouvelables représentent 33,5 %** de la consommation totale (sur la base des déclarations données par les fournisseurs d'électricité mais surtout en raison de choix dans les mix énergétiques proposés par de nouveaux fournisseurs). Les efforts se poursuivent en matière d'efficacité énergétique et de bonnes pratiques (politique du *switch off* des ordinateurs, des machines telles que les imprimantes et des lumières les nuits et week-ends). Lorsque le Groupe doit envisager des déménagements, l'efficacité énergétique des futurs locaux fait partie des critères de sélection.
- **Data Centers** : le travail d'optimisation et de rationalisation des serveurs se poursuit, ainsi que la consolidation des applications incluant les produits et services digitaux réalisés pour les clients. Ce travail se fait en relation avec quelques grands partenaires du Groupe afin de suivre de manière homogène les résultats. Les efforts se poursuivent en Amérique du Nord : après avoir réalisé 12 % d'économie en 2016, c'est un autre data center qui a pu bénéficier de 13 % d'économie d'énergie en 2017. Un plan ambitieux est en cours de déploiement (sur plusieurs années) qui vise à réduire le nombre de machines et à doter tous les collaborateurs d'une palette d'outils virtuels efficaces et économes en énergie. En 2019, le Groupe va débiter un programme de compensation carbone autour des impacts de la consommation énergétique qui sont *core-business*,
- **Audits énergétiques** : en l'application de la directive 2012/27/UE, certaines agences en Europe ont réalisé des audits énergétiques qui ont permis de déterminer des plans de progrès pour les années à venir (amélioration des installations ou du renforcement des éco-gestes individuels et collectifs par exemple). Pour le siège de Paris, on a constaté une amélioration de l'efficacité énergétique 15 % sur l'électricité et sur le chauffage. Au Royaume-Uni où le plan d'efficacité commence à porter ses fruits à Londres, les objectifs sont atteints en matière d'énergies renouvelables (30 %). Hors d'Europe, et à l'occasion des mouvements liés à la réorganisation, le Groupe privilégie les immeubles certifiés type LEED ou BREEAM, comme à Boston, New-York, Chicago, Los Angeles, Gurgaon, Bangalore ou Shanghai, et Paris ou Londres ;
- ▶ Les immobilisations (bâtiments, matériels de bureau incluant les équipements IT, serveurs...) le Groupe cherche à utiliser

les solutions issues du Green IT permettant de travailler avec des ordinateurs plus économes ;

- ▶ La consommation de papiers : **703 tonnes** ont été consommées, dont + 90 % des volumes sont certifiés ou normés (FSC, PEFC ou autres labels) ; tout comme les consommables (cartouches, fournitures...). Depuis plusieurs années, les agences réduisent leur consommation de papier en généralisant l'usage de papiers certifiés ou en favorisant une politique « zéro papier ». À cela s'ajoute le déploiement de dispositifs tels que *Follow Me* qui permet de choisir l'imprimante en fonction des types de documents à imprimer et d'enclencher l'impression uniquement par badge, ce qui fait réaliser dans les premières semaines d'installation jusqu'à 50 % d'économies de papier.

Par ailleurs :

- ▶ La consommation d'eau estimée à **724 401 m³** – environ 9,7 m³ *per capita*. Les données sur l'eau restent difficiles à collecter compte tenu de la situation des agences qui sont locataires dans des immeubles, les principales améliorations portent sur les sanitaires (avec la généralisation des *sensors*) et l'intervention rapide dès la détection de la moindre fuite d'eau. Les approvisionnements en eaux proviennent des systèmes municipaux de distribution d'eau ou d'opérateurs privés, dans le cadre de contrats à long terme passés avec les gestionnaires des immeubles dans lesquels se trouvent les agences du Groupe ;
- ▶ Le volume des déchets recyclés non dangereux est estimé à **3 810 tonnes**. L'essentiel de ces volumes est constitué de papiers et cartons. Ils sont traités dans des filières de recyclage avec traçabilité (certaines agences ayant une traçabilité en place pour 100 % de ces volumes). Le Groupe ne gère pas de déchets dangereux ou toxiques compte tenu de ses activités de services. Les déchets électroniques sont repris dans les filières locales DEEE ou WEEE, en partenariat avec les fournisseurs dans le cadre des contrats de reprise de matériels ;
- ▶ En matière d'économie circulaire, les agences se sont engagées volontairement depuis une dizaine d'années à promouvoir les supports issus de papiers, plastiques, tissus et autres matériaux recyclés, que cela soit pour des éditions sur papier ou pour des événements et manifestations éphémères, en travaillant avec des fournisseurs garantissant ces matières premières issues du recyclage ;
- ▶ La question du gaspillage alimentaire est traitée depuis plusieurs années. Dans toutes les agences, les collaborateurs sont incités à être attentifs au gaspillage du quotidien et à renforcer les logiques de partage, afin de lutter contre la précarité alimentaire. Par exemple, en fin d'après-midi, des collaborateurs peuvent récupérer à la cafétéria (« *Kitchen* », « *Coffee room* ») des surplus alimentaires intacts issus de réunions. L'objectif est d'éviter de jeter la nourriture. Le choix des partenaires de restauration collective prend en compte ce critère, et ils sont interrogés sur leurs circuits d'approvisionnement pour faciliter une alimentation plus responsable, prenant aussi en compte le bien-être animal. En France, Sodexo, partenaire du Groupe notamment sur les sites des Champs-Élysées et de Bastille est très actif tant

dans sa propre chaîne de production (de l'amont à l'aval) que dans sa communication sur les enjeux du gaspillage auprès des salariés-clients des restaurants d'entreprise. Plusieurs agences ont mis en place ces dernières années, au bénéfice de leurs collaborateurs, des partenariats avec des organisations facilitant la relation directe entre producteurs agricoles et consommateurs (type AMAP en France ou producteurs bio ou 'organic food' dans les pays anglo-saxons).

4.5.3 Bilan des émissions de gaz à effet de serre

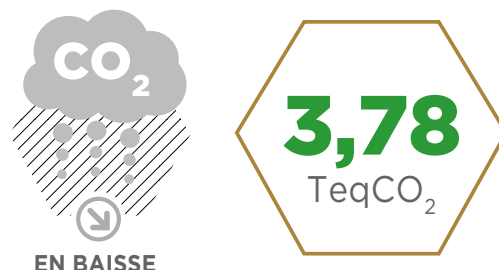
Pour la 9^e édition, le bilan des émissions de gaz à effet de serre suivant la méthode du GHG protocol a été calculé avec l'appui de Bureau Veritas pour le traitement des données recueillies par toutes les entités du Groupe (98 % des effectifs).

Les données 2018 prennent en compte les nouveaux facteurs d'émission mis à jours en janvier 2019 issus de la Base Carbone® gérée par l'Agence de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie (ADEME, accessible sur www.basecarbone.fr) ; ces facteurs d'émission sont exigés par le Ministère Français de la Transition écologique et solidaire pour le Bilan GES.

Le total des scopes 1 + 2 + 3 en 2018 est de 283 748 TeqCO₂, soit une **intensité carbone de 3,78 TeqCO₂, per capita**, soit une réduction de 18 % par rapport à 2017. Cela s'explique pour deux raisons : une réduction de la consommation d'énergie et une baisse des transports pour 8 %, et pour 10 % liés à l'application des nouveaux facteurs d'émission notamment en matière de consommables et de déchets.

INTENSITÉ CARBONE

per capita



EMISSIONS DE GAZ À EFFET DE SERRE

GHG Protocol TeqCO₂

SCOPE 1

Sources d'énergie : gaz, fioul et autres fluides + transports professionnels (auto)



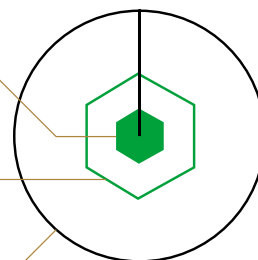
SCOPE 2

Électricité achetée



SCOPE 3

Autres transports (dont avion, train...), professionnels et personnels + immobilisations + consommables + déchets



Note de Bureau Veritas : la méthode de calcul GHG Protocol étant basée sur des facteurs d'émissions moyens, représentant donc un certain degré d'incertitude, elle fournit des estimations en ordre de grandeur, afin d'impulser des actions de réduction des émissions des gaz à effet de serre (GES) et de mesurer les progrès accomplis. Le degré d'incertitude lié à la réalisation du bilan des émissions GES 2017 de Publicis Groupe est estimé à 20 %.

/ Tableau de synthèse des indicateurs environnementaux

L'évolution des données sur plusieurs années est accessible sur le site du Groupe, section RSE dans la partie CSR Smart Data.

Indicateurs	Unité	2009*	2016	2017	2018	Objectifs Eur. 2030**
Effectifs Groupe		45 000	78 913	77 767	75 588	
Scope 1	TeqCO ₂	27 749	12 374	13 118	5 586	-
Scope 2	TeqCO ₂	74 287	78 890	65 702	60 744	-
Scope 3	TeqCO ₂	143 734	284 851	266 344	217 418	-
Scope 1+2+3	TeqCO ₂	245 770	376 115	345 165	283 748	-
Intensité Carbone <i>per capita</i>	TeqCO ₂	5,46	4,77	4,44	3,78	3,28
Consommation d'électricité	MWh	136 397	171 288	158 132	147 407	-
Intensité énergétique <i>per capita</i>	MWh	3,03	2,2	2,1	1,95	2,19
Proportion d'ENR sur consommation totale	%		25 %	33,5 %	33,5 %	27 %
Consommation d'eau	m ³	232 000	826 356	750 122	724 401	-
Eau <i>per capita</i>	m ³	5,15	11	9,7	9,7	-
Volume total de déchets recyclés***	tonnes	4 660	5 342	4 438	3 810	-
Déchets recyclés <i>per capita</i>	tonnes	0,10	0,07	0,05	0,04	-
Consommation de papier	tonnes	1 770	1 271	1 100	703	-
Dont papier <i>per capita</i>	tonnes	0,03	0,02	0,01	0,009	-
Total de kilomètres parcourus (déplacements professionnels et trajets domicile - travail)	milliers km	403 113	1 254 767	1 200 429	1 138 298	-
Déplacements <i>per capita</i>	milliers km	8,9	15,9	15,4	15,2	-
Voyages professionnels	milliers km	230 862	765 792	688 527	636 087	-
Domicile-travail	milliers km	172 251	488 975	512 132	502 210	-

* 2009 est l'année de référence avec des chiffres consolidés Groupe.

** Objectifs établis sur la base de la Stratégie Européenne Climat-Énergie pour 2030 (voir p. 148).

*** Au regard de ses activités de services intellectuels, le Groupe n'a pas à gérer de déchets dangereux ou toxiques.

4.6 ÉVALUATIONS ET PERFORMANCE EXTRA-FINANCIÈRE

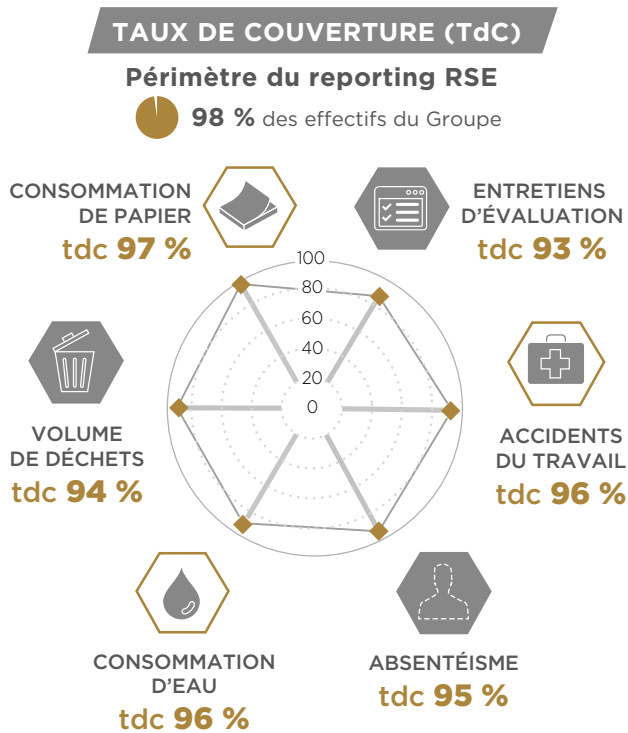
La performance extra-financière de Publicis Groupe s'est améliorée au cours de ces dernières années, illustrant les progrès accomplis dans les différents registres. Le reporting dans sa structure, ses process et ses résultats sont vérifiés par des auditeurs externes, SGS. L'ensemble de la démarche est également évalué par les analystes financiers, les sociétés de gestion et les investisseurs dans le cadre de leur analyse ESG ainsi que par les clients du Groupe et prospects (questionnaires, audits sur sites...), et par différents acteurs du développement

durable dont les évaluations peuvent être publiques (organismes publics, agences de notation, étudiants et enseignants...). Enfin, Publicis Groupe est retenu dans plusieurs indices parmi lesquels : FTSE4Good, Euronext Vigeo Eiris, Ethibel Sustainability Index Excellence Europe, ECPI Index, et fait l'objet d'évaluations annuelles avec des prismes spécifiques de la part de RobecoSAM (DJSI), MSCI, Sustainalytics, Standard Ethics, Oekom, CDP, Trucost, Ecovadis, Ethics & Boards... (voir sur le site du groupe, section RSE, outil *CSR Smart data*).

4.7 MÉTHODOLOGIE DU REPORTING RSE

Périmètre et process

Le reporting RSE repose sur l'articulation d'éléments recueillis dans 720 entités du Groupe, et depuis 2009, sur un périmètre qui correspond à 98 % des effectifs du Groupe (les exclusions étant les entités acquises depuis moins de six mois). Ce périmètre est aligné sur celui du reporting financier net comprenant toutes filiales consolidées (100 %). Quelques indicateurs font l'objet de taux de couverture inférieurs, les exclusions étant liées à l'absence de données sur ces sujets de la part des filiales.



Le reporting RSE 2018 porte sur la période du 1^{er} janvier au 31 décembre 2018 et repose sur un rythme annuel.

Les données quantitatives sont collectées en suivant les processus et les règles du reporting financier *via* un module dédié (HFMC SRGRI) intégré au système d'information financier et à ses processus spécifiques de vérification, contrôle et validation. Ces données sont placées sous la responsabilité des Directeurs financiers des Solutions.

Les informations qualitatives sont collectées *via* une plateforme interne dédiée (NAXOS) accessible à toutes les agences. Le volet qualitatif est placé sous la responsabilité des Chief Talent Officer (CTOs ou DRH) des Solutions, qui valident les contenus partagés.

Ces deux outils sont interfacés pour des raisons de cohérence et de contrôle de matérialité.

Le périmètre des impacts comprend l'entreprise et toutes ses filiales (98 %), ainsi qu'une partie des externalités liées aux activités digitales pour les clients (exemple : les serveurs) ou celles liées aux déplacements personnels des collaborateurs, et intègre une partie de la *supply chain* et des fournisseurs (pour ceux qui sont évalués par Ecovadis).

Le chantier visant à trouver une modélisation permettant une évaluation pertinente des impacts des travaux réalisés par les agences (campagnes, sites ou applications, stratégies digitales...) a avancé en 2018 avec Bureau Veritas. Après quelques tests, un travail important reste à faire afin de rendre ce dispositif d'évaluation plus facile et simple d'utilisation.

Gouvernance de la RSE et process du reporting RSE

La RSE est sous la responsabilité de la Secrétaire générale, membre du Directoire. Les sujets RSE sont examinés au sein du Comité des risques et stratégie afin de partager avec les membres du Conseil de surveillance les progrès réalisés et les projets en cours. Certains sujets autour des talents et de la diversité sont abordés régulièrement au cours des réunions du Conseil de surveillance. Une synthèse des indicateurs-clés est présentée chaque année à l'assemblée générale des actionnaires.

La Direction de la RSE pilote un *CSR Steering Committee* interne regroupant les principales fonctions corporate du Groupe (finances, RH, audit, juridique, achats, risk management...). Le *CSR Steering Committee* est partie prenante d'un travail de fond autour du reporting intégré. Le département RSE travaille en mode projet avec de nombreuses équipes dans le monde. Selon une double logique : *push* afin d'aider des initiatives internes à se mettre en place et de faire progresser certains sujets, et *pull*, avec le pilotage complet du reporting extra-financier.

Les équipes du Contrôle interne et de l'Audit interne s'assurent, dans le cadre de leurs travaux tout au long de l'année, que les agences appliquent correctement les processus du reporting RSE et disposent d'un suivi historique des données et informations.

Le reporting RSE se fait au niveau de chaque entité du Groupe (720 en 2018) avec l'aide des *CSR Champions* en agence et l'appui des équipes des centres de services partagés (Re:Sources) étroitement associées dès l'amont du reporting. Le guide interne intitulé *2018 CSR Reporting Guidelines* définit l'ensemble du processus de collecte et de validation aux différents niveaux requis, ainsi que le contenu et définitions des différents indicateurs (plus de 90 indicateurs quantitatifs et qualitatifs). Ce document est diffusé à un groupe projet transversal comptant une centaine de personnes et aux 1 000 contributeurs dans le cadre des webinars qui ont accompagné la préparation entre octobre 2018 et janvier 2019. Dans le cadre

de son processus de vérification et de contrôle des données (de chaque indicateur par agence), la direction de la RSE au siège interagit directement avec toutes les entités durant la phase finale de consolidation.

Toutes les données quantitatives et des informations qualitatives sont contrôlées et analysées par la Direction de la RSE du Groupe qui réalise le reporting consolidé portant sur 100 % du Groupe. Les auditeurs de SGS ont effectué 50 audits sur site dans les agences : États-Unis, Costa Rica, Royaume-Uni, France, Pologne, Inde et Chine représentant 34,5 % des effectifs. La totalité du rapport RSE est vérifié par des auditeurs externes (voir avis en fin de ce chapitre) conformément aux exigences réglementaires : ils contrôlent les données quantitatives et qualitatives consolidées à travers des contrôles aléatoires effectuées parmi toutes les entités du Groupe, les process et ainsi que la cohérence de l'ensemble de l'exercice.

Référentiels

Le reporting extra-financier a été établi en suivant les indications du décret n° 2012-557, du 24 avril 2012, portant sur l'application de l'article 225 de la loi Grenelle II du 12 juillet 2010, relatif aux obligations de transparence des entreprises en matière sociale et environnementale, et sur les modalités de vérification. Le reporting prend en considération les précisions issues de lois plus récentes sur la transition énergétique et la croissance verte, ou sur la lutte contre le gaspillage alimentaire, ainsi que sur la modernisation du dialogue social et la sécurisation des parcours professionnels. Sont également intégrées la loi sur le devoir de vigilance et la loi Sapin 2 (anti-corruption). Ce reporting prend en compte la transposition de la directive européenne 2014/95/UE, relative à la déclaration de performance extra-financière (DPEF) à travers l'ordonnance n° 2017-1180 du 19 juillet 2017 et du décret n°2017-1265 du 9 août 2017, ainsi que le règlement européen dit *règlement général sur la protection des données* (RGPD).

Les autres référentiels que le Groupe suit volontairement sont :

- ▶ Les standards GRI – core (*Global Reporting Initiative*), la GRI étant la structure principale suivie depuis 2009 par le Groupe ;
- ▶ Les 10 Principes du Pacte mondial des Nations Unies dont Publicis Groupe est signataire depuis 2003, associant désormais les sept WEPs (*Women Empowerment Principles de UN Women*) ;
- ▶ Les 17 Objectifs de Développement Durable (ODD) des Nations Unies (*United Nations Sustainable Goals – SDGs*) ;
- ▶ Les lignes directrices de l'ISO 26000 dès 2011 pour une meilleure prise en compte des parties prenantes ;
- ▶ Le référentiel américain *Sustainability Accounting Standards Board (SASB)* établi en 2014 pour le secteur de la technologie et communication ;
- ▶ Les principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales (Recommandations pour une conduite responsable des entreprises dans un contexte international) sont également une référence ;
- ▶ Le plaidoyer des Nations Unies *Caring for Climate* et signé par Publicis Groupe en 2007, ainsi que les engagements signés par les entreprises lors de la COP21 à Paris, et confirmés en 2017 ;
- ▶ Le *Carbon Disclosure Project (CDP)* auquel le Groupe adhère volontairement depuis 2009 afin de participer à l'effort général de transparence sur la réduction des émissions de gaz à effet de serre ;
- ▶ Le TCFD (*Task Force on Climate-related Financial Disclosure*) qui est mieux adapté pour des activités de services intellectuels que la méthode *Science Based Target*.

La table de concordance avec l'ensemble des référentiels retenus figure sur le site corporate du Groupe, section RSE, de même que les indicateurs RSE regroupés selon la grille GRI ou selon les ODD figurent dans *CSR Smart data*, outil *ad hoc* dans cette même section.

4.8 OBJECTIFS DE DÉVELOPPEMENT DURABLE

Au regard des Objectifs de Développement Durable (ODD) des Nations Unies, le Groupe évalue sa contribution sur dix d'entre eux (en couleur pleine) car alignées avec la stratégie de l'entreprise.

ODD	Parmi les objectifs-cibles suivis	Actions mise en place et indicateurs	Évolution et dispositifs
ODD 2 – Faim Zéro	<ul style="list-style-type: none"> Lutter contre le gaspillage alimentaire ; Favoriser une meilleure nutrition et encourager une agriculture durable. 	Encouragement des salariés à se mobiliser individuellement en faveur de l'ODD 2, dans le cadre de Common Ground, et à coopérer avec des clients, partenaires ou fournisseurs pour un impact plus fort. 50 projets locaux ont été engagés en 2018. Voir sur www.publicisgroupeonetable.com	Soutien en compétences auprès de 90 ONGs depuis 2016
ODD 3 – Bonne Santé et Bien-être	<ul style="list-style-type: none"> Assurer une protection médicale aux salariés ; Veiller au bien-être des équipes sur leur lieu de travail en agence. 	100 % des salariés du Groupe bénéficient d'une couverture médicale santé, avec la possibilité d'en faire bénéficier le conjoint et les enfants. Les agences du Groupe ont mis en place des activités destinées à favoriser le bien-être au travail dans quasiment tous les pays.	Couverture de soins améliorés
ODD 4 – Éducation de qualité	<ul style="list-style-type: none"> Faciliter un accès équitable aux programmes de formation ; Veiller à l'employabilité des salariés ; Améliorer le niveau de compétences et des expertises. 	68 % des salariés ont été formés. Plus de 1 300 000 heures de programmes ont eu lieu (26 h <i>per capita</i>). 80 % des formations sont autour du digital, dans le data et innovations technologiques, afin d'améliorer en permanence le niveau des connaissances et compétences des salariés. Différentes actions sont en place pour recruter des profils plus diversifiés en termes d'origines et de parcours.	Formations en ligne désormais accessibles à tous les salariés du Groupe
ODD 5 – Égalité entre les sexes	<ul style="list-style-type: none"> Approche volontariste en faveur de la diversité des équipes ; Engagement pour l'égalité hommes-femmes ; Poursuivre de la lutte contre toutes les formes de discriminations. 	Amélioration du nombre de femmes à des niveaux de responsabilité (voir tableau mixité 4.1.2) avec un objectif à consolider pour les Comex des Agences Suivi de l'égalité salariale partout : publication au Royaume-Uni du <i>Gender Pay Gap Reporting</i> pour huit agences avec plan d'actions pour réduire les écarts constatés ; Poursuite de nombreux programmes internes en faveur de la mixité et de la diversité. Réaffirmation de la politique « Zéro Tolérance » à l'égard des discriminations sous toutes leurs formes, du harcèlement sexuel et des conduites inappropriées.	40,2 % de femmes dans le Comex des agences. Efforts à poursuivre pour les femmes <i>Head of Creation</i> et <i>Head of Data/Technology</i>
ODD 8 – Travail décent et croissance économique	<ul style="list-style-type: none"> Participer à la création d'emplois directs ; Veiller à une réelle égalité des chances. 	Le Groupe emploie directement 75 588 salariés dans le monde (représentant une charge de personnels de 5 643 millions d'euros). Le principe d'égalité des chances (<i>Rooney Rule</i>) a été renforcé dans les plans d'action en faveur de la diversité (recrutement, promotion, succession...).	Effort soutenu en matière d'égalité des chances pour recruter des profils plus variés
ODD 10 – Inégalités réduites	<ul style="list-style-type: none"> Lutter contre le travail forcé, le travail des enfants, la traite des êtres humains, en y associant les fournisseurs. 	Engagement au sein du Pacte Mondial des Nations Unies depuis 2003, et signature en 2018 des sept WEPs (UN Women). Réaffirmation d'un attachement aux luttes contre le travail forcé, le travail des enfants, la traite des êtres humains. Plan de vigilance engagé pour améliorer le suivi des fournisseurs sur ces sujets,	Renforcement des <i>CSR Procurement Guidelines</i> avec le suivi RSE des fournisseurs
ODD 12 – Consommation et production responsable	<ul style="list-style-type: none"> Participer à la prise de conscience des enjeux de développement durable ; Faire évoluer les comportements vers une consommation plus durable. 	Accompagner nos clients dans leurs projets de développement durable fait partie intégrante de l'offre de services, afin d'informer et d'encourager les changements de comportements des consommateurs, clients-citoyens de plus en plus attentifs sur ces sujets. Sensibilisation interne des salariés aux bonnes pratiques et éco-gestes.	Utilisation des méthodes d'eco-conception dans de nombreuses agences

ODD	Parmi les objectifs-cibles suivis	Actions mise en place et indicateurs	Évolution et dispositifs
ODD 13 – Mesures pour la lutte contre le changement climatique	<ul style="list-style-type: none"> Réduire des consommations et des impacts directs ; Participer à la préservation des ressources naturelles. 	<p>Le Groupe a adopté depuis 10 ans une politique environnementale de réduction de ses impacts « Consommer moins et mieux », alignée sur la stratégie Européenne Energie-Climat pour 2030. (voir tableau de synthèse 4.5.3).</p> <p>Des actions plus locales dans certaines entités agissent en faveur de la préservation de la biodiversité (Costa Rica).</p>	<p>Deux des trois objectifs pour 2030 déjà atteints sur l'intensité énergétique per capita et sur les énergies renouvelables</p>
ODD 16 – Paix, justice et institutions efficaces	<ul style="list-style-type: none"> Promouvoir l'état de droit ; Lutter contre la corruption. 	<p>Parmi les principes éthiques du Groupe, la lutte contre la corruption, contre la fraude et contre les conflits d'intérêts, ont toujours été centraux avec un principe de « Zéro Tolérance ». Le Groupe est un ardent défenseur des droits de l'Homme et des libertés individuelles fondamentales.</p> <p>La formation des équipes par rapport aux évolutions légales est centrale.</p> <p>Le Plan de vigilance permet d'étendre le suivi RSE aux fournisseurs du Groupe et des agences.</p>	<p>50 000 personnes formées à l'anti-corruption en 2018, 50 000 personnes formées pour le déploiement de la RGPD</p>
ODD 17 – Partenariats pour la réalisation des ODD	<ul style="list-style-type: none"> Poursuivre les coopérations avec les différentes organisations en mettant nos compétences à leur service ; Faire rayonner des projets à impacts positifs. 	<p>Au sein de <i>Common Ground</i> regroupant les 6 grands groupes mondiaux de communication qui mettent leurs compétences au service de six ODD. Publicis Groupe a monté un programme dédié autour de l'ODD 2 (<i>Zero Hunger</i>), intitulé <i>One Table</i>.</p> <p>Le Groupe participe à différentes initiatives pluri-entreprises comme les <i>Daring Circles</i> du <i>Women's Forum</i> agissent en faveur des ODD.</p>	<p>Mécénat de compétence, <i>pro bono</i> et bénévolat apportés à 90 causes liées à l'ODD2 depuis 2016</p>



4.9 RAPPORT DE VÉRIFICATION DES AUDITEURS EXTERNES

À la demande de la société Publicis Groupe, SGS ICS a procédé à la vérification des informations figurant dans le rapport de gestion établi au titre de l'exercice clos 31 décembre 2018, en vertu :

- ▶ du décret n°2012-557 du 24 avril 2012 relatif aux obligations de transparence des entreprises en matière sociale et environnementale, portant sur l'application de l'article 225 de la loi n° 2010-788 du 12 juillet 2010 ;
- ▶ de l'article 12 de la loi n° 2012-387 du 22 mars 2012 ;
- ▶ de la loi n° 2015-992 du 17 août 2015 relative à la transition énergétique pour la croissance verte ;
- ▶ du décret n° 2016-1138 du 19 août 2016 pris pour l'application de l'article L. 225-102-1 du code de commerce et relatif aux informations environnementales figurant dans le rapport de gestion des entreprises ;
- ▶ de la loi n° 2016-138 du 11 février 2016 relative à la lutte contre le gaspillage alimentaire ;
- ▶ de la loi du 8 août 2016 modifiant l'article L225-102-1 du Code de commerce ;
- ▶ du décret n° 2016-1138 du 19 août 2016 pris pour l'application de l'article L. 225-102-1 du code de commerce et relatif aux informations environnementales figurant dans le rapport de gestion des entreprises ;
- ▶ de l'ordonnance n° 2017-1180 du 19 juillet 2017 et du décret n° 2017 1265 du 9 août 2017 pris en transposition de la directive européenne du 22 octobre 2014 relative à la publication d'informations non financières qui ont modifié l'article L. 225-102-1 du code de commerce ;
- ▶ et de l'arrêté du 14 sept 2018 modifiant l'arrêté du 13 mai 2013 déterminant les modalités dans lesquelles l'organisme tiers indépendant conduit sa mission.

Il appartient au Directoire de Publicis Groupe d'établir un rapport sur la gestion de la société comprenant les informations sociales, environnementales et sociétales, de définir le ou les référentiels utilisés s'il y a lieu pour l'établissement des données quantitatives ou qualitatives et d'en assurer la mise à disposition.

La responsabilité de SGS ICS, en qualité d'organisme tiers indépendant, accrédité par le COFRAC sous le n°3-1086 (portée disponible sur www.cofrac.fr), consiste :

- ▶ d'une part, à exprimer un avis motivé portant sur la conformité et la sincérité de la déclaration de performance extra-financière (DPEF) aux exigences de l'article R.225-105 ;
- ▶ à signaler, le cas échéant, les informations omises et non assorties des explications prévues au troisième alinéa de ce même article ;
- ▶ et, d'autre part, à indiquer les diligences mises en œuvre pour accomplir notre mission de vérification.

Nature et étendue de la vérification

La mission de SGS ICS a consisté à :

- ▶ prendre connaissance de l'activité de l'ensemble des entreprises incluses dans le périmètre de consolidation de la société Publicis Groupe, de l'exposé des principaux risques sociaux et environnementaux liés à cette activité, et, le cas échéant, de ses effets quant au respect des droits de l'homme et à la lutte contre la corruption et l'évasion fiscale ainsi que des politiques qui en découlent et de leurs résultats ;
- ▶ apprécier le caractère approprié du Référentiel ⁽¹⁾ de reporting au regard de sa pertinence, son exhaustivité, sa fiabilité, sa neutralité et son caractère compréhensible, en prenant en considération, le cas échéant, les bonnes pratiques du secteur ;
- ▶ vérifier que la DPEF contenait les informations relatives à la manière dont la société prend en compte les conséquences sociales et environnementales de son activité, conformément au III de l'article L. 225-102-1 ⁽²⁾, et les informations relatives aux actions engagées pour le respect des droits de l'homme et la lutte contre la corruption et l'évasion fiscale ;
- ▶ le cas échéant, vérifier que la DPEF comprenait une explication des raisons justifiant l'absence des informations requises par le 2^e alinéa du III de l'article L. 225-102-1 ;

(1) Ensemble des procédures de reporting et d'identification des risques dont les éléments significatifs sont présentés dans la Déclaration.

(2) Pour les entités dont les titres sont admis aux négociations sur un marché réglementé et entités spécifiquement visées par l'ordonnance n°2017-1180.

- ▶ vérifier que la DPEF présentait le modèle d'affaires et les principaux risques liés à l'activité de l'ensemble des entreprises incluses dans le périmètre de consolidation, y compris, lorsque cela s'avère pertinent et proportionné, les risques créés par ses relations d'affaires, ses produits ou ses services ainsi que les politiques, les actions et les résultats, incluant les indicateurs clés de performance ;
- ▶ vérifier, lorsqu'elles étaient pertinentes au regard des principaux risques ou des politiques présentés, que la DPEF présentait les informations prévues au II de l'article R. 225-105 ;
- ▶ apprécier le processus de sélection et de validation des principaux risques ;
- ▶ s'enquérir de l'existence de procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par l'entité ;
- ▶ le cas échéant, vérifier que la Déclaration comprenait une explication claire et motivée des raisons justifiant l'absence de politique concernant un ou plusieurs de ces risques conformément à l'article R. 225-105 ;
- ▶ le cas échéant, vérifier que la Déclaration couvrait le périmètre consolidé, à savoir l'ensemble des entreprises incluses dans le périmètre de consolidation conformément à l'article L. 233-16 avec les limites précisées dans la DPEF.

SGS ICS a conduit sa mission auprès de la société Publicis Groupe, incluant ses filiales au sens de l'article L.233-1 du Code de commerce et les sociétés sous son contrôle au sens de l'article L.233-3 du code du commerce, sur un périmètre géographique international, la société Publicis Groupe établissant des comptes consolidés.

SGS ICS constate que la société Publicis Groupe se conforme volontairement aux référentiels de reporting GRI, CoP du Pacte Mondial de l'ONU, CDP, SASB, en matière sociale et environnementale et l'a pris en considération dans sa mission de vérification.

Diligences

SGS ICS a conduit sa mission du 17 décembre 2018 au 5 avril 2019 en menant des entretiens auprès des personnes concernées par la collecte, la validation et la publication des données quantitatives et informations qualitatives auprès de Publicis Groupe et des agences auditées sur site dans 8 pays : au Brésil (6 agences) ; en Chine (7 agences) ; au Costa Rica (2 agences) ; aux États-Unis (10 agences) ; en France (7 agences) ; en Grande-Bretagne (6 agences) ; en Inde (6 agences) ; en Pologne (2 agences) représentant au total 34,47 % des effectifs.

SGS ICS a revu la fiabilité du référentiel interne, des procédures de contrôle interne et des systèmes d'agrégation des données et des informations, sur chacun des sites et au niveau du groupe.

11 vérificateurs sur site, dont un vérificateur formateur, un vérificateur du périmètre consolidé et un vérificateur principal ont été missionnés, correspondant à un total de 70,25 jours de prestation.

Pour les données chiffrées, nous avons procédé sur chacun des sites par sondage, vérification de la présence des données, des calculs et formules de calcul, par rapprochement des données avec les pièces justificatives sur les indicateurs suivants, sélectionnés au regard de leur pertinence (conformité à la loi et prise en compte du secteur d'activité), leur fiabilité et leur exhaustivité :

- ▶ volet social : Diversité (5 indicateurs Women leadership) ; Formation [% des effectifs formés, nombre d'heures de formation (total, en présentiel et e-learning), coûts de formations] ; Taux d'absentéisme, Accident du travail (taux de fréquence et taux de gravité) ;
- ▶ volet environnemental : Consommation d'électricité (total et % d'ENR) ; Consommation de papier (total) ; Volume total de déchets recyclés ; Voyages professionnels ; Trajets domicile travail ;
- ▶ volet sociétal : % de salariés formés au code éthique Janus, Campagnes Pro Bono et volontariat.

Des contrôles aléatoires ont été réalisés sur les données quantitatives en phase finale de consolidation sur l'ensemble du périmètre de vérification, soit 98 % des effectifs.

Pour les informations qualitatives, nous avons procédé à une série d'entretiens avec : le secrétariat général ; la direction financière ; la direction RSE ; la direction de l'audit ; la direction juridique ; la direction des ressources humaines ; la direction des systèmes d'information financier et extra-financier.

Nous avons complété notre vérification par une revue des procédures d'audit des processus RSE, les résultats de ces audits et les actions mises en œuvre à l'issue des audits.

Nous estimons que les méthodes d'échantillonnage et les tailles d'échantillon que nous avons retenues nous permettent de formuler une conclusion d'assurance raisonnable.

Déclaration d'indépendance et de compétence

SGS est le leader mondial de l'inspection, du contrôle, de l'analyse et de la certification. Reconnue comme la référence en termes de qualité et d'intégrité, SGS emploie plus de 97 000 collaborateurs, et exploite un réseau de plus de 2 600 bureaux et laboratoires à travers le monde.

SGS ICS - filiale française détenue à 100% par le Groupe SGS - déclare que sa mission et son avis ont été élaborés en toute indépendance et impartialité vis-à-vis de la société Publicis Groupe et que les travaux menés ont été conduits en adéquation avec le code d'éthique du Groupe SGS et conformément aux bonnes pratiques professionnelles d'un organisme tiers indépendant.

Les vérificateurs sont habilités et mandatés sur chaque mission sur la base de leurs connaissances, expériences et qualifications.

L'accréditation COFRAC dont bénéficie SGS est reconnue en Europe par l'EA (European co-operation for Accreditation) et dans le monde par l'IAF (International Accreditation Forum). Par ailleurs, les vérifications tierce-partie Sustainability Report Assurance (SRA) effectuées par SGS dans 15 pays sont fondées sur les principes de l'AA1000.

Conclusion

Sur la base du modèle d'affaires, de la description des principaux risques liés à l'activité de la société Publicis Groupe, de ses politiques appliquées, et « procédures de diligence raisonnable » mises en œuvre pour prévenir, identifier et atténuer la survenance des risques susvisés, des résultats de ces politiques, incluant des indicateurs clés de performance,

Avis sur la conformité

Nous déclarons n'avoir pas relevé d'anomalie significative de nature à remettre en cause la conformité de la déclaration de performance extra financière (DPEF) pour l'exercice 2018 quant aux dispositions réglementaires applicables.

Avis sur la sincérité

Nous déclarons ne pas avoir relevé d'anomalie significative de nature à remettre en cause la sincérité des informations mentionnées dans la Déclaration de Performance Extra-Financière pour l'exercice 2018 quant aux dispositions réglementaires applicables.

Commentaires

Sans remettre en cause les conclusions exprimées ci-dessus et conformément aux dispositions de l'article A. 225-3 du code de commerce, nous formulons les commentaires suivants :

Dans un contexte de fragmentation organisationnelle - 730 agences/entités - et sur un périmètre de vérification sur site représentant 34,47% des effectifs, il subsiste une application différenciée des procédures, de la présence et de la fiabilité des données selon la taille et la maturité des agences, ce sur un nombre limité de pays. Il conviendrait de renforcer les contrôles au niveau des agences afin d'améliorer la cohérence. Ces observations n'altèrent cependant pas la représentativité des données.

Fait à Arcueil, le 5 avril 2019

SGS ICS France

29 avenue Aristide-Briand

F-94111 Arcueil Cedex

Le Directeur d'Inspection

Olivier Audebert

COMMENTAIRES SUR L'EXERCICE

5

5.1	INTRODUCTION	162	5.5	PUBLICIS GROUPE SA (SOCIÉTÉ MÈRE DU GROUPE)	171
5.2	CROISSANCE ORGANIQUE	164	5.6	POLITIQUE DE DISTRIBUTION DE DIVIDENDES	173
5.3	ANALYSE DES RÉSULTATS CONSOLIDÉS	165	5.7	TENDANCES	174
5.3.1	Revenu net	165			
5.3.2	Marge opérationnelle et résultat opérationnel	166			
5.3.3	Autres postes du compte de résultat	166			
5.4	SITUATION FINANCIÈRE ET TRÉSORERIE	168			
5.4.1	Flux de trésorerie	168			
5.4.2	Capitaux et endettement du Groupe (à court et à long terme)	169			
5.4.3	Conditions d'emprunt et structure du financement du Groupe	170			
5.4.4	Restriction à l'utilisation des capitaux	170			
5.4.5	Sources de financement	170			

Les développements ci-après sont les éléments principaux du rapport de gestion mentionné au I de l'article L. 451-1-2 du Code monétaire et financier et à l'article 222-3 du règlement général de l'Autorité des marchés financiers devant comporter les informations mentionnées aux articles L. 225-100, L. 225-100-2, L. 225-100-3 et au second alinéa de l'article L. 225-211 du Code de commerce.

Les autres informations qui correspondent à ce qui doit être inclus dans le rapport de gestion sont répertoriées à la section 10.6 « Table de réconciliation du rapport de gestion ».

L'analyse qui suit doit être lue en regard des comptes consolidés du Groupe et de leurs notes. Elle contient des informations sur les objectifs futurs du Groupe qui impliquent des risques et des incertitudes, incluant, en particulier, ceux décrits au chapitre 2 « Risques et gestion des risques ».

5.1 INTRODUCTION

En 2018, la croissance économique mondiale a été stable, à + 3,7 % selon le FMI, soit un taux égal à celui de 2017. Les contrastes sont importants : la croissance américaine (+ 2,9 %, en forte amélioration par rapport à 2017, + 2,2 %) est la plus importante des pays développés, en raison notamment de la baisse des impôts et des effets de puissante relance budgétaire qu'elle engendre. Le Japon souffre toujours d'une croissance anémique (+ 1,1 % en 2018, vs + 1,7 % en 2017). La zone euro a subi aussi un ralentissement : + 2,0 % en 2018, après + 2,4 % en 2017, comme l'économie du Royaume-Uni (+ 1,4 % en 2018 après + 1,7 % en 2017). L'économie chinoise a crû au taux de + 6,6 % en 2018, comme ce fut le cas en 2017 : le ralentissement semble limité, mais il s'aggrave actuellement. La nouvelle politique protectionniste des États-Unis et la crise européenne (Brexit, situation de l'Italie et de la France) ont été des facteurs politiques majeurs pour comprendre les évolutions économiques. La normalisation des politiques monétaires aux États-Unis comme en Europe, a aussi joué un rôle significatif, notamment en fin d'année. Le cours du pétrole a été très ferme jusqu'en octobre, avant de se replier brutalement depuis, ce qui est un nouveau signe de ralentissement de l'économie mondiale. La hausse du taux d'inflation est limitée, et reflète surtout des facteurs transitoires (prix de l'énergie). Les taux d'intérêt souverains ont progressé en début d'année, avant de baisser au cours du dernier trimestre et de revenir en deçà de leur niveau de fin 2017. Cet indicateur confirme que la conjoncture globale demeure fragile.

À l'occasion de la revue de ses prévisions en décembre 2018, Zenith a maintenu son estimation d'une croissance relativement soutenue des investissements publicitaires média pour 2018 à + 4,5 %. Par zone géographique, l'Amérique du Nord afficherait une progression de 3,3 %, encore et toujours tirée par la publicité sur Internet (+ 13,0 %) qui représenterait 39 % des dépenses média en 2018. La télévision serait en léger recul de 0,3 %. L'Europe de l'Ouest est attendue en croissance de + 3,4 % tiré notamment par le Royaume-Uni (+ 5,9 %) dont les effets du Brexit ne se font pas encore ressentir. La France progresserait de 3,7 % à comparer à + 2,0 % en Allemagne, + 1,7 % en Italie et + 1,9 % en Espagne. La zone Asie-Pacifique progresserait de 6,2 %, notamment avec des croissances de 9,5 % en Chine. L'Amérique latine afficherait une croissance de 4,6 %.

Il convient de signaler que les commentaires sur les chiffres qui suivent sont basés, sauf mention contraire, sur le compte de résultat et le bilan consolidé pré-IFRS 16.

Le revenu net consolidé de Publicis Groupe est de 8 969 millions d'euros au 31 décembre 2018 comparé à 9 332 millions en 2017, en baisse de 3,9 %. La croissance à taux de change constants est de + 0,1 %. En excluant Publicis Healthcare Services (PHS) dont la cession a été réalisée en janvier 2019, la croissance organique est de + 0,8 % en 2018.

La révolution numérique produit des bouleversements majeurs dans la relation avec les médias et les consommateurs mais elle offre de nombreuses opportunités de croissance pour Publicis Groupe et ses clients. Dans ce contexte, Publicis Groupe accélère sa transformation et ambitionne d'être le partenaire indispensable de ses clients dans leur transformation marketing et opérationnelle. Le Groupe a pris des mesures pour relancer la croissance et assurer un contrôle strict de ses coûts. Dans un contexte de croissance modeste, Publicis Groupe porte une attention plus marquée à la solidité de sa marge opérationnelle et à sa capacité de génération de cash-flows. La réorganisation annoncée en décembre 2015 et le plan stratégique « Sprint to the Future » dévoilé en mars 2018 visent à mettre en œuvre une structure de coûts plus efficace en éliminant les redondances. Divers programmes d'optimisation des coûts sont prévus ou déjà lancés : la simplification des structures dans le cadre de la réorganisation du Groupe, les efforts de productivité, l'amélioration de la marge des entités en situation de sous-performance, les actions menées sur les achats, la poursuite de la régionalisation des Centres de Services Partagés. L'implantation d'un ERP entamée en France en juillet 2014, a été finalisée début 2017. L'objectif de ces plans d'optimisation est de permettre au Groupe d'accroître sa compétitivité et de dégager les ressources nécessaires aux investissements de croissance, notamment dans les activités de Data, Dynamic Creativity et Digital Business Transformation.

La marge opérationnelle ressort à 1 501 millions d'euros, en recul de 0,3 %. Elle progresse de 5,0 % à taux de change constants. Le taux de marge opérationnelle est de 16,7 %, en progression de 60 points de base par rapport à 2017. Sur une base comparable (2017 au périmètre et taux de change de 2018), la croissance du taux de marge opérationnelle est de 30 points de base.

Le bénéfice net part du Groupe est de 944 millions d'euros après prise en compte d'une provision de restructuration relative au plan d'économies immobilières de 114 millions d'euros, à comparer à un résultat net part du Groupe de 862 millions d'euros en 2017.

Le bénéfice net courant dilué par action s'élève à 4,72 euros faisant ressortir une hausse de 4,9 %. À taux de change constants, la croissance de celui-ci est de 10,3 %.

Il sera proposé à l'approbation de l'Assemblée générale du 29 mai 2019, un dividende de 2,12 euros, en hausse de 6 % par rapport à 2017. Le taux de distribution ressort à 44,9 %, en ligne avec l'objectif communiqué lors de l'Investor Day.

Au 31 décembre 2018, le bilan fait ressortir une situation de trésorerie nette positive de 196 millions d'euros comparé à un endettement financier net de 727 millions d'euros au 31 décembre 2017. L'endettement financier net moyen s'établit à 1 413 millions d'euros en 2018, à comparer à un endettement financier net moyen de 1 980 millions d'euros en 2017.

Le montant investi en acquisitions en 2018 étant inférieur à l'objectif fixé lors de l'Investor Day, il a été décidé de mettre en place un programme de rachat d'actions de 400 millions d'euros.

Après prise en compte de l'impact de IFRS 16, et pour un revenu net consolidé identique à celui pré-IFRS 16 de 8 969 millions d'euros au 31 décembre 2018, la marge opérationnelle ressort à 1 523 millions d'euros. Le taux de marge opérationnelle est de 17,0 %. Le résultat net part du Groupe est un profit de 919 millions d'euros. Le résultat net courant dilué par action s'élève à 4,61 euros. Au 31 décembre 2018, le bilan fait ressortir une situation de trésorerie nette de 288 millions d'euros.

5.2 CROISSANCE ORGANIQUE

Lorsque le Groupe compare ses résultats d'une année sur l'autre, il mesure l'impact sur le revenu net de l'évolution des taux de change, des acquisitions et cessions, et de la croissance organique. La croissance organique, qui représente la croissance du revenu net à périmètre et taux de change constants, se calcule comme suit :

- ▶ le revenu net de l'année précédente est d'abord recalculé au taux de change moyen de la période en cours ;
- ▶ le revenu net des acquisitions (net de celui des sociétés cédées lorsqu'il y en a) est retranché du revenu net de l'année en cours afin de neutraliser l'impact des changements de périmètre sur la croissance.

La différence entre le revenu net de l'année en cours, après déduction du revenu net des acquisitions (net de celui des sociétés cédées) et le revenu net de l'année précédente (reconverti au taux de change de la période en cours) est rapportée au revenu net de la période précédente pour déterminer le pourcentage de croissance organique.

Le Groupe estime que l'analyse de la croissance organique du revenu net fournit une meilleure vision de sa performance et de son évolution que celle du revenu net publié car elle permet des comparaisons plus pertinentes entre le revenu net de l'exercice en cours et celui des périodes précédentes. De plus, le revenu net déterminé à périmètre et taux de change constants constitue également une mesure de performance communément utilisée dans son secteur d'activité.

Le revenu net déterminé à périmètre et taux de change constants n'est pas audité et ne constitue pas un instrument de mesure de la performance selon les normes IFRS. Il peut ne pas être comparable à des données désignées de façon similaire par d'autres entreprises.

Publicis Groupe a finalisé la cession de Publicis Health Services (PHS) au début de 2019. Pour cette raison, les taux de croissance organique sont également présentés en excluant l'impact de PHS sur la croissance du Groupe.

(en millions d'euros)	Total
Revenu net 2017	9 332
Impact des taux de change	(374)
Revenu net 2017 au taux de change 2018 (a)	8 958
Revenu net 2018 avant impact des acquisitions ⁽¹⁾ (b)	8 964
Revenu net des acquisitions ⁽¹⁾	5
Revenu net 2018	8 969
Croissance organique (b - a)/a	+ 0,1 %
Croissance organique hors PHS ⁽²⁾	+ 0,8 %

(1) Nettes de cessions.

(2) La cession, qui a fait l'objet d'un accord signé le 31 décembre 2018, a été finalisée en janvier 2019.

La croissance organique est de + 0,1 % en 2018. Elle est de + 0,8 % hors PHS. Elle intègre d'une part une croissance de 28 % du revenu net des *strategic game changers*, soit une contribution organique en revenu net de près de + 240 millions d'euros par rapport à 2017, et d'autre part, un impact d'environ 150 millions d'euros liés à l'attrition.

La croissance organique pour chacun des trimestres de 2018 a été de :

- ▶ 1^{er} trimestre : + 1,6 % ;
- ▶ 2^e trimestre : - 2,1 % ;
- ▶ 3^e trimestre : + 1,3 % ;
- ▶ 4^e trimestre : - 0,3 %.

Hors PHS, la croissance organique pour chacun des trimestres de 2018 a été de :

- ▶ 1^{er} trimestre : + 1,9 % ;
- ▶ 2^e trimestre : - 1,4 % ;
- ▶ 3^e trimestre : + 2,2 % ;
- ▶ 4^e trimestre : + 0,5 %.

5.3 ANALYSE DES RÉSULTATS CONSOLIDÉS

Il convient de signaler que les commentaires sur les chiffres qui suivent sont basés, sauf mention contraire, sur le compte de résultat et le bilan consolidés pré-IFRS 16.

Publicis Groupe a réalisé la cession de Publicis Health Services (PHS) au début de 2019. Pour cette raison, les taux de croissance organique sont également présentés en excluant l'impact de PHS sur la croissance du Groupe.

5.3.1 Revenu net

Le revenu net de Publicis Groupe en 2018 est de 8 969 millions d'euros comparé à 9 332 millions d'euros en 2017, en recul de

3,9 %. La croissance à taux de change constants est de + 0,1 % après prise en compte d'un effet négatif des variations des taux de change de 374 millions d'euros (impact de - 4,0 %). Les acquisitions (nettes de cessions) ont eu une contribution de 5 millions d'euros au revenu net de 2018 en incluant la déconsolidation de Genedigi depuis le 1^{er} janvier 2018.

La croissance organique est de + 0,1 % en 2018. Elle s'établit à + 0,8 % hors PHS. Elle intègre, d'une part, une croissance de 28 % du revenu net des *strategic game changers*, soit une contribution organique en revenu net de près de 240 millions d'euros par rapport à 2017 et, d'autre part, un impact d'environ 150 millions d'euros liés à l'attrition.

Revenu net 2018 par zone géographique

Le tableau de répartition du revenu net ci-dessous permet d'observer les évolutions des grands marchés pour Publicis Groupe.

(en millions d'euros)	Revenu net		Croissance organique	
	2018	2017	Publiée	Hors PHS
Europe	2 622	2 596	+ 1,4 %	+ 1,3 %
% du total	29 %	28 %		
Amérique du Nord	4 795	5 032	- 0,8 %	+ 0,5 %
% du total	54 %	54 %		
Asie-Pacifique	924	1 037	- 1,8 %	- 1,8 %
% du total	10 %	11 %		
Amérique latine	347	387	+ 4,5 %	+ 4,5 %
% du total	4 %	4 %		
Afrique et Moyen-Orient	281	280	+ 4,6 %	+ 4,6 %
% du total	3 %	3 %		
Total	8 969	9 332	+ 0,1 %	+ 0,8 %

L'Europe affiche une croissance de 1,0 %. Hors impact des acquisitions et des taux de change et hors PHS, la croissance organique est de + 1,3 %. L'accélération de la croissance par rapport à fin juin provient essentiellement de la montée en puissance des budgets gagnés en début d'année, notamment Daimler et Carrefour. Dans ce contexte, l'Allemagne affiche un retour à la croissance au 2^e semestre (notamment + 10,9 % au T4), et la croissance s'est amplifiée en France (+ 3,8 % sur l'année après + 0,7 % à fin juin 2018) et au Royaume-Uni (+ 3,8 % hors PHS en 2018 contre + 1,8 % à fin juin 2018).

L'Amérique du Nord affiche une croissance organique de - 0,8 % en 2018. Hors impact de PHS, la croissance organique est de + 0,5 %, portée par les budgets gagnés en 2017 (dont McDonald's, Diesel, Lionsgate, MolsonCoors et Southwest) et les gains de Campbell's et Marriott début 2018, malgré la pression

exercée sur les activités de publicité traditionnelle. La zone est affectée par les difficultés de Publicis Health Services dont l'impact de la baisse du revenu net est d'environ 130 points de base sur la croissance de 2018 de l'Amérique du Nord. Comptenu des effets de change (essentiellement sur le 1^{er} semestre 2018), le revenu net en Amérique du Nord est en baisse de 4,7 % par rapport à 2017.

L'Asie-Pacifique est en baisse de 10,9 % et de 1,8 % sur une base organique. L'essentiel de la performance négative est imputable à l'Australie (- 4,7 %), affectée jusqu'au 1^{er} semestre par l'arrêt d'un contrat de gestion de *call centers* avec Qantas. La Chine enregistre un léger retrait de son activité à - 1,3 % du fait de l'impact de la perte de plusieurs contrats. L'activité à Singapour progresse de + 3,9 % en 2018.

L'Amérique latine est en baisse de 10,3 %, baisse essentiellement liée aux variations de change, et en croissance de + 4,5 % sur une base organique. Les activités au Brésil sont en progression de 1,1 % avec l'effet du gain des budgets Petrobras et Bradesco, le ralentissement au 4^e trimestre étant imputable à l'annulation de plusieurs campagnes. Le Mexique maintient un rythme de croissance soutenue (+ 5,5 %).

Le Moyen-Orient et l'Afrique progressent de 0,4 % du fait de l'impact de la hausse de l'euro, et affichent une croissance organique de 4,6 % sur une base organique, tirée par les Émirats Arabes Unis (+ 7,5 %).

5.3.2 Marge opérationnelle et résultat opérationnel

Marge opérationnelle

Les charges de personnel atteignent 5 747 millions d'euros au 31 décembre 2018, en recul de 3,8 % (5 977 millions d'euros en 2017). Cette baisse intègre des investissements dans les *strategic game changers* à hauteur de 109 millions d'euros et l'augmentation des rémunérations variables relative à la très bonne performance en matière de gains de nouveaux budgets en 2018, ainsi que les économies générées dans le cadre des simplifications de structures du Groupe. Les coûts fixes de personnel de 4 968 millions d'euros représentent 55,4 % du revenu net contre 56,0 % en 2017. Le coût des *free-lances* est de 367 millions d'euros en 2018, comparé à 374 millions en 2017. Les coûts de restructuration atteignent 104 millions d'euros en 2018 (120 millions d'euros en 2017) et s'inscrivent dans le cadre de la réorganisation du Groupe, « The Power of One », et se traduisent par une intégration accrue des structures et des activités. Le montant des économies réalisées en 2018 est de 194 millions d'euros. De nombreux investissements (organisation par pays, développement des plateformes de production, poursuite de la régionalisation des centres de services partagés ou les développements technologiques) permettront d'améliorer l'efficacité opérationnelle.

Les autres charges opérationnelles (hors amortissements) sont de 2 552 millions d'euros et se comparent à 2 603 millions d'euros en 2017. Hors coûts refacturables (*pass-through costs*), ces coûts représentent 17,5 % du revenu net à comparer à 18,1 % en 2017, grâce aux premiers effets de la restructuration immobilière.

La marge opérationnelle avant amortissements s'établit à 1 652 millions d'euros en 2018 par rapport à 1 666 millions d'euros en 2017, en recul de 0,8 %, et fait ressortir une marge de 18,4 % du revenu net (17,9 % en 2017).

La dotation aux amortissements est de 151 millions d'euros en 2018, en diminution de 6,2 % par rapport à 2017.

La marge opérationnelle s'élève à 1 501 millions d'euros en baisse de 0,3 % par rapport à la marge 2017 de 1 505 millions d'euros. À taux de change constants, elle progresse de 5,0 %. Le taux de marge opérationnelle est de 16,7 %, en progression de 60 points de base par rapport à 2017. À taux de change et périmètre comparables, il progresse de 30 points de base.

Cette amélioration provient de la baisse des charges de restructuration pour 10 points de base, et des effets des plans de réductions de coûts déployés au cours des 18 derniers mois pour 210 points de base soit 194 millions d'euros, et permet la mise en œuvre d'investissements pour bâtir la croissance future des *strategic game changers* à hauteur de 120 points de base, soit 109 millions d'euros, et l'augmentation des rémunérations variables pour 70 points de base.

Les marges opérationnelles par grandes zones géographiques s'élèvent à 16,3 % pour l'Europe, 17,3 % pour l'Amérique du Nord, 17,9 % pour l'Asie-Pacifique, 15,0 % pour l'Amérique latine et 9,6 % pour la région Afrique/Moyen-Orient.

Résultat opérationnel

Les amortissements sur immobilisations incorporelles liées aux acquisitions sont de 69 millions d'euros en 2018, contre 73 millions d'euros en 2017. La charge de consolidation immobilière, de 114 millions d'euros trouve son origine dans l'exécution de notre plan immobilier « All in One », mis en œuvre début 2018. Une perte de valeur de 17 millions d'euros a été enregistrée au compte de résultat, dont 14 millions de perte sur actifs destinés à être cédés. Par ailleurs, une charge non courante nette de 20 millions d'euros a été comptabilisée en 2018 (contre une charge de 1 million d'euros en 2017), charge qui correspond à hauteur de 18 millions d'euros à la moins-value de cession de Genedigi, intervenue début avril 2018.

Le résultat opérationnel s'est élevé à 1 281 millions d'euros en 2018 contre 1 316 millions d'euros en 2017.

5.3.3 Autres postes du compte de résultat

Le résultat financier, composé du coût de l'endettement financier net et d'autres charges et produits financiers, est une charge de 16 millions d'euros en 2018 contre une charge de 61 millions d'euros en 2017. La charge sur l'endettement financier net est de 22 millions d'euros en 2018 à comparer à 51 millions d'euros en 2017, l'amélioration résultant à la fois du désendettement du Groupe ainsi que de l'augmentation des taux d'intérêts sur le dollar US. Les autres charges et produits financiers quant à eux représentent un produit de 6 millions d'euros contre une charge de 10 millions d'euros en 2017. La variation s'explique principalement par la reconnaissance des variations de juste valeur des actifs financiers (Fonds Commun de Placement à Risques) au compte de résultat à compter de 2018 (application de la norme IFRS 9), pour un montant de 9 millions d'euros, alors que ces variations étaient jusqu'à présent enregistrées en capitaux propres.

Le coût de réévaluation des *earn-out* est une charge de 13 millions d'euros à comparer à une charge de 66 millions en 2017.

La charge d'impôt est de 293 millions d'euros, correspondant à un taux d'impôt effectif d'impôt de 24,0 %, contre 312 millions d'euros en 2017, correspondant à un taux d'impôt effectif de 27,2 %.

La quote-part dans le résultat des sociétés mises en équivalence est une perte de 4 millions d'euros, à comparer à une perte de 5 millions l'année précédente. Les intérêts minoritaires dans le résultat sont de 11 millions en 2018 contre 10 millions en 2017.

Au total, le résultat net part du Groupe est de 944 millions d'euros à fin décembre 2018 contre 862 millions d'euros au 31 décembre 2017.

Après application de la norme IFRS 16, la marge opérationnelle s'élève à 1 523 millions d'euros, et le taux de marge opérationnelle à 17,0 %. Par grandes zones géographiques les taux de marge

ressortent à 16,4 % pour l'Europe, 17,7 % pour l'Amérique du Nord, 17,9 % pour l'Asie-Pacifique, 15,6 % pour l'Amérique latine et 10,0 % pour la région Afrique/Moyen-Orient.

Le résultat opérationnel est de 1 303 millions d'euros en 2018.

Le résultat financier est une charge de 71 millions d'euros en 2018 dont 58 millions d'euros d'intérêts sur les obligations locatives.

La charge d'impôt est de 285 millions d'euros, correspondant à un taux d'impôt effectif d'impôt de 24,0 %.

Au total, le résultat net part du Groupe est de 919 millions d'euros à fin décembre 2018.

5.4 SITUATION FINANCIÈRE ET TRÉSORERIE

5.4.1 Flux de trésorerie

Les flux nets de trésorerie liés à l'activité se sont traduits par un excédent de 1 942 millions d'euros en 2018 contre un excédent de 1 525 millions d'euros l'année précédente (après reclassement des intérêts financiers dans les flux liés aux opérations de financement). L'impôt payé ressort à 328 millions d'euros en 2018 contre 264 millions d'euros pour la même période de l'année précédente. Le besoin en fonds de roulement s'est amélioré, passant de 69 millions d'euros en 2017 à 153 millions d'euros en 2018.

Les flux nets liés aux opérations d'investissement comprennent les acquisitions et cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles, les acquisitions nettes d'immobilisations financières et les acquisitions et cessions de filiales. Le montant net des flux de trésorerie liés aux opérations d'investissement correspond à une utilisation de trésorerie de 448 millions d'euros en 2018 contre une utilisation de 417 millions d'euros en 2017. Les investissements nets en immobilisations corporelles et incorporelles se sont établis à 196 millions d'euros (incluant les investissements relatifs au plan immobilier « All in One ») contre 131 millions en 2017. Le montant (net de cessions) consacré aux acquisitions de filiales s'est élevé à 241 millions d'euros contre 288 millions d'euros en 2017.

Les opérations de financement se sont traduites par un besoin de 815 millions d'euros en 2018 contre un besoin de 552 millions d'euros l'année précédente. Le besoin de 2018 provient principalement du remboursement des emprunts à hauteur de 159 millions d'euros et des dettes locatives à hauteur de 374 millions d'euros. En 2017, le besoin provenait principalement des rachats d'actions propres effectués dans le cadre du contrat d'achat de 5 millions d'actions conclu début 2017. Les intérêts payés (hors intérêts sur obligations locatives), nets d'intérêts

reçus, se sont élevés à 3 millions d'euros au cours de l'année 2018, contre un montant de 38 millions au cours de 2017. Les intérêts sur obligations locatives se sont élevés à 58 millions d'euros en 2018 (pour mémoire, IFRS 16 a été appliqué en 2018 sans présentation d'informations comparatives).

Au total, la position de trésorerie du Groupe nette des soldes créditeurs de banques a augmenté de 812 millions d'euros au cours de l'exercice, contre une augmentation de 177 millions d'euros l'année précédente.

Free cash flow

Le *free cash flow* du Groupe hors variation du besoin en fonds de roulement (BFR) est un indicateur est utilisé par le Groupe pour mesurer les liquidités provenant de l'activité après prise en compte des investissements en immobilisations, mais avant les opérations d'acquisition ou de cession de participations et avant les opérations de financement (y compris le financement du besoin en fonds de roulement).

Le *free cash flow* du Groupe hors variation du besoin en fonds de roulement (BFR), pré-IFRS 16, est en diminution de 8,2 % par rapport à celui de l'année précédente, et s'établit à 1 182 millions d'euros. À taux de change constants, il est en retrait de 2,6 %. Le recul provient d'une augmentation des investissements et d'une hausse de l'impôt payé. Après application de la norme IFRS 16, le *free cash flow* hors variation du besoin en fonds de roulement s'établit à 1 158 millions d'euros.

Le *free cash flow* du Groupe après prise en compte de la variation du besoin en fonds de roulement, pré-IFRS 16, est en diminution de 3,3 % par rapport à celui de l'année précédente, mais en augmentation de 2,4 % à taux de change constants.

Le tableau ci-dessous présente le calcul du *free cash flow* du Groupe.

(en millions d'euros)	2018 publié ⁽¹⁾ post-IFRS 16	2018 pré-IFRS 16	2017
Marge opérationnelle avant amortissements	2 049	1 652	1 666
Intérêts financiers payés, nets	(3)	(14)	(38)
Remboursement des obligations locatives et intérêts associés	(432)		
Impôt payé	(328)	(328)	(264)
Autres	68	68	54
Flux de trésorerie générés par l'activité avant variation du BFR	1 354	1 378	1 418
Investissements en immobilisations (nets)	(196)	(196)	(131)
Free cash flow avant variation du BFR	1 158	1 182	1 287
Variation du besoin en fonds de roulement	153	129	69
Free cash flow	1 311	1 311	1 356

(1) Les comptes au 31 décembre 2018 sont établis en appliquant par anticipation la norme IFRS 16 (utilisation de la méthode prospective).

Il convient de signaler que dans les comptes consolidés, en application d'IFRS 16, le remboursement des obligations locatives, les intérêts payés sur obligations locatives et les intérêts financiers payés et encaissés sont désormais classés

dans les flux de financement (et non plus comme auparavant dans les flux de trésorerie générés par l'activité). À ce stade, le Groupe n'a pas souhaité modifier la définition du *free cash flow*.

5.4.2 Capitaux et endettement du Groupe (à court et à long terme)

Les capitaux propres consolidés part du Groupe sont passés de 5 956 millions d'euros au 31 décembre 2017 à 6 866 millions d'euros au 31 décembre 2018 avant application d'IFRS 16. Ils ressortent à 6 853 millions d'euros après application d'IFRS 16.

Endettement financier net

(en millions d'euros)	31/12/2018 publié ⁽²⁾ post-IFRS 16	31/12/2018 pré-IFRS 16	31/12/2017
Dettes financières (long et court terme)	2 874	2 966	3 130
Juste valeur des dérivés de couverture sur Eurobond 2021 et 2024 ⁽¹⁾	46	46	(10)
Juste valeur des dérivés de couverture sur prêt moyen terme syndiqué ⁽¹⁾	(3)	(3)	(3)
Juste valeur des dérivés sur prêts/emprunts intragroupe ⁽¹⁾	1	1	17
Total dette financière y compris valeur de marché des dérivés associés	2 918	3 010	3 134
Trésorerie et équivalents de trésorerie	(3 206)	(3 206)	(2 407)
Endettement financier net	(288)	(196)	727
Endettement net/capitaux propres (y compris intérêts minoritaires)	n/a (trésorerie nette positive)	n/a (trésorerie nette positive)	0,12

(1) Présentés en « Autres créances et actifs courants » et/ou « Autres dettes et passifs courants » au bilan consolidé.

(2) Les comptes au 31 décembre 2018 sont établis en appliquant par anticipation la norme IFRS 16 (utilisation de la méthode prospective).

La trésorerie nette, avant application d'IFRS 16, s'établit à 196 millions d'euros au 31 décembre 2018 à comparer à un endettement financier net de 727 millions d'euros au 31 décembre 2017 (soit un ratio endettement financier net/fonds propres de 0,12 en 2017).

La dette nette moyenne du Groupe en 2018 s'élève à 1 413 millions d'euros pré-IFRS 16 contre 1 980 millions d'euros en 2017.

Après application d'IFRS 16, la trésorerie nette est de 288 millions d'euros au 31 décembre 2018 et la dette nette moyenne est de 1 323 millions d'euros.

La dette brute du Groupe s'élève à 2 874 millions d'euros au 31 décembre 2018 contre 3 130 millions d'euros au 31 décembre 2017, composée de 84 % d'échéances à plus d'un an (voir

chapitre 6 note 24 des comptes consolidés pour un échéancier détaillé des dettes du Groupe).

La dette financière, après prise en compte des swaps de taux d'intérêts relatifs à l'Eurobond et au prêt moyen terme syndiqué, est majoritairement constituée d'emprunts à taux fixe (87 % de la dette brute hors dettes sur acquisitions de titres de participation et sur engagements de rachats de minoritaires au 31 décembre 2018) dont le taux moyen comptabilisé pour l'année 2018 est de 2,5 %.

La ventilation de la dette au 31 décembre 2018 par devise (après swaps de change) est la suivante : 834 millions d'euros libellés en euros, 1 925 millions d'euros libellés ou swappés en dollars américains, et 115 millions d'euros libellés en autres devises.

Le Groupe a fixé, en décembre 2005, des ratios financiers optimaux appelés à guider la politique financière du Groupe (croissance externe, dividendes...). Ces ratios ont été mis à jour pour tenir compte des impacts de la norme IFRS 16 appliquée par le Groupe par anticipation dès 2018. Le tableau ci-après présente les résultats du calcul de ces ratios pour 2017 (sans application d'IFRS 16) et 2018 (après application d'IFRS 16) avec le rappel des ratios optimaux tels que définis comme indiqué ci-dessus :

	Ratio optimal post-IFRS 16	31 décembre 2018	Ratio optimal pre-IFRS 16	31 décembre 2017
(Dette financière nette moyenne + engagements sur loyers moyens ⁽¹⁾)/marge opérationnelle avant amortissements	< 2,20	1,6	< 1,50	1,2
(Dette financière nette + engagements sur loyers ⁽¹⁾)/capitaux propres	< 0,8	0,26	< 0,5	0,12
Couverture des intérêts : marge opérationnelle avant amortissements/coût de l'endettement financier net	> 7	30	> 7	33

(1) Les engagements sur loyers qui résultent de l'application d'IFRS 16 ne concernent que l'année 2018.

5.4.3 Conditions d'emprunt et structure du financement du Groupe

Pour faire face au risque de liquidité, Publicis dispose d'une part de disponibilités conséquentes (trésorerie et équivalents de trésorerie) de 3 206 millions d'euros et d'autre part de lignes de crédit confirmées non utilisées qui s'élèvent à 2 681 millions d'euros au 31 décembre 2018. La composante principale de ces lignes est un crédit syndiqué multidevise de 2 000 millions d'euros, à échéance 2020.

Ces sommes disponibles ou mobilisables quasiment immédiatement permettent très largement de faire face à la partie à moins d'un an de la dette financière du Groupe (qui comprend les engagements de rachat de minoritaires).

La gestion de la trésorerie du Groupe a continué de bénéficier de la mise en place, dans les principaux pays, de centres de gestion de trésorerie centralisés (*cash poolings* domestiques). Depuis 2006, une structure de *cash pooling* international est en place et a pour objet de centraliser l'ensemble des liquidités au niveau du Groupe.

Deux sociétés financières établies à Dublin depuis 2014 sont venues renforcer l'organisation du Groupe concernant la gestion des opérations de financements et de placement des liquidités des filiales. L'une de ces deux sociétés MMS Multi Euro Services DAC est devenue en 2017 la société pivot de la centralisation du *cash pooling* international pour l'ensemble du Groupe. L'autre société MMS Ireland DAC dont la monnaie fonctionnelle est le dollar, est devenue la société pivot de la centralisation du *cash pooling* d'une grande partie des entités américaines du Groupe. Il convient de préciser en outre que la majeure partie des disponibilités du Groupe est centralisée sur l'Irlande. La partie

des disponibilités qui n'est pas centralisée sur ce pays est néanmoins détenue pour la plupart par des filiales situées dans des pays où les fonds sont transférables ou centralisables librement.

Depuis décembre 2005, le Groupe est noté par les deux premières agences internationales Standard & Poor's et Moodys. À la date du présent document, les notes sont : BBB+ pour Standard & Poor's et Baa2 pour Moody's.

Voir aussi notes 24 et 29 des comptes consolidés (section 6.6 « Notes annexes aux états financiers consolidés »).

5.4.4 Restriction à l'utilisation des capitaux

Au 31 décembre 2018, ainsi qu'à la date d'arrêté des comptes, il n'y a ni *rating trigger* ni *financial covenants* sur les lignes bancaires court terme, le crédit syndiqué, les lignes bancaires bilatérales confirmées à moyen terme, ou les dettes obligataires, susceptibles de restreindre la liquidité du Groupe.

Il convient par ailleurs de noter qu'il n'existe pas de restrictions légales ou économiques susceptibles de limiter ou restreindre de façon significative dans un avenir prévisible les flux financiers vers la société mère.

5.4.5 Sources de financement

Compte tenu des disponibilités et des lignes bancaires confirmées mobilisables, qui représentent 5 887 millions d'euros au 31 décembre 2018, le Groupe dispose des liquidités nécessaires tant pour faire face à son cycle d'exploitation qu'à son plan d'investissement des 12 mois à venir.

5.5 PUBLICIS GROUPE SA (SOCIÉTÉ MÈRE DU GROUPE)

Le total des produits d'exploitation s'est élevé à 45 millions d'euros au cours de l'exercice 2018 contre 82 millions d'euros l'année précédente. Il comprend, outre le chiffre d'affaires, composé exclusivement de loyers immobiliers et d'honoraires pour services d'assistance aux filiales du Groupe, des reprises de provisions et des transferts de charges. La diminution des produits réalisés en 2018 comparés à ceux de 2017 trouve son origine dans la diminution des charges de personnel, dont la majeure partie est refacturée aux filiales dans le cadre des services d'assistance. Les produits financiers s'établissent à 166 millions d'euros en 2018 contre 188 millions d'euros l'année précédente. La diminution des produits provient principalement de la baisse des dividendes reçus des filiales : 54 millions d'euros en 2018 contre 72 millions d'euros en 2017.

Les charges d'exploitation de l'exercice se sont élevées à 50 millions d'euros en 2018 contre 84 millions d'euros l'année précédente. Les charges financières s'élèvent à 148 millions d'euros en 2018, contre 153 millions d'euros l'année précédente.

Le résultat courant avant impôt de l'année 2018 est un produit de 13 millions d'euros, contre un produit de 34 millions d'euros en 2017.

Après prise en compte d'un gain d'impôt net de 30 millions d'euros provenant essentiellement de l'intégration fiscale française, le résultat net de Publicis Groupe, société mère du Groupe, est un bénéfice de 43 millions d'euros au 31 décembre 2018 contre un profit de 82 millions d'euros au 31 décembre de l'année précédente.

/ Informations relatives aux délais de paiement des clients mentionnés à l'article d. 441-4

5

Factures émises non réglées à la date de clôture de l'exercice dont le terme est échu

	0 jour	1 à 30 jours	31 à 60 jours	61 à 90 jours	91 jours et plus	Total (1 jour et plus)
(A) Tranches de retard de paiement						
Nombre de factures concernées	0					1
Montant total des factures concernées TTC	0	0	19 514	0	0	19 514
Pourcentage du chiffre d'affaires TTC de l'exercice	0	0	0,04 %	0	0	0,04 %
(B) Factures exclues du (A) relatives à des dettes et créances litigieuses ou non comptabilisées						
Nombres des factures exclues						0
Montant des factures exclues						0
(C) Délais de paiement de référence utilisés (contractuel ou délai légal - article L. 441-6 ou article L. 443-1 du Code de commerce)						
Délais de paiement utilisés pour le calcul des retards de paiement :	Délais contractuels, à savoir conditions de paiement à 60 jours pour les clients hors Groupe et 30 jours pour les clients Groupe.					

/ Informations sur les délais de paiement des fournisseurs (article 441-6-1 du Code de commerce)

Factures reçues non réglées à la date de clôture de l'exercice dont le terme est échu

	0 jour	1 à 30 jours	31 à 60 jours	61 à 90 jours	91 jours et plus	Total (1 jour et plus)
(A) Tranches de retard de paiement						
Nombre de factures concernées	0					10
Montant total des factures concernées TTC	0	34 062	114	64 043	17 375	115 597
Pourcentage du montant total des achats TTC de l'exercice	0,00 %	0,26 %	0,00 %	0,49 %	0,13 %	0,89 %
(B) Factures exclues du (A) relatives à des dettes et créances litigieuses ou non comptabilisées						
Nombres des factures exclues						33
Montant total des factures exclues						231 542
(C) Délais de paiement de référence utilisés (contractuel ou délai légal – article L. 441-6 ou article L. 443-1 du Code de commerce)						
Délais de paiement utilisés pour le calcul des retards de paiement :	Délais contractuels, à savoir ceux inscrits sur nos bons de commande, ils s'échelonnent de comptant à 60 jours, dans le respect des conditions maximum légales.					

/ Affectation du résultat de l'exercice 2018 et fixation du dividende

Il sera proposé à l'Assemblée générale des actionnaires qui se tiendra le 29 mai 2019 statuant sur les comptes 2018 d'affecter le bénéfice distribuable, qui s'élève à :

▶ bénéfice de l'exercice 2018	42 847 687,92 euros
▶ diminué de la dotation à la réserve légale	184 883,04 euros
▶ augmenté du report à nouveau au 31 décembre 2018	7 041 271,20 euros
Soit un total de bénéfice distribuable	49 704 076,08 euros
Auquel s'ajoute un prélèvement sur les primes d'émission	449 025 502,04 euros

Soit un total de 498 729 578,12 euros affecté à la distribution aux actions (sur la base d'un dividende unitaire de 2,12 euros et d'un nombre d'actions de 235 249 801, chiffre incluant les actions propres arrêtées au 31 décembre 2018).

5.6 POLITIQUE DE DISTRIBUTION DE DIVIDENDES

Dividendes versés au titre de l'exercice	Nombre de titres effectivement rémunérés ⁽¹⁾	Dividende unitaire (en euros)	Distribution totale (en millions d'euros)	Cours au 31 décembre (en euros)	Rendement net
2014	209 343 987	1,20	251,8	59,64	2,01 %
2015	222 234 679	1,60	355,6	61,38	2,61 %
2016	223 642 509	1,85	413,7	65,55	2,82 %
2017	227 064 967	2,00	454,1	56,65	3,53 %
2018	235 249 801 ⁽¹⁾	2,12 ⁽²⁾	498,7	50,08	4,23 %

(1) Nombre de titres rémunérés, déduction faite des actions propres, sauf pour la distribution au titre de 2018, qui comprend les actions propres existant au 31 décembre 2018.

(2) Dividende proposé à l'AGM du 29 mai 2019.

Les dividendes se prescrivent par cinq ans. Ils sont alors versés aux Domaines.

En 2014, l'engagement du taux de distribution à moyen terme, jusqu'alors fixé à 35 %, a été relevé à 42 %, reflétant la volonté de la Société de se placer dans la moyenne des taux de distribution du secteur. Dans le respect de cet engagement, le dividende au titre des exercices 2014, 2015 et 2016 était de 1,20 euro, 1,60 euro puis 1,85 euro par action, ce qui représente un taux de distribution de respectivement 33,0 %, 36,4 % et 41,5 % du bénéfice net courant par action dilué. Avec la volonté d'accroître encore le taux de distribution dans la lignée des pratiques des concurrents, il a été proposé d'augmenter le dividende à

2,00 euros par action au titre de l'année 2017, ce qui représente une progression de 8,1 % par rapport à l'année précédente et un taux de distribution de 44,4 % du bénéfice net courant par action dilué. À l'occasion du plan « Sprint to the Future », le Groupe s'est engagé sur le maintien d'un taux de distribution de l'ordre de 45 %. La proposition d'un dividende de 2,12 euros par action s'inscrit dans cette logique. En croissance de 6 %, il représente 44,9 % du BNPA courant dilué. Sous réserve de l'approbation de l'Assemblée générale des actionnaires du 29 mai 2019 et en continuité avec la proposition des cinq années antérieures, le paiement du dividende sera réalisé en numéraire ou en actions, au choix de l'actionnaire.

5.7 TENDANCES

Les tendances développées ci-dessous ne constituent pas des prévisions ou des estimations du bénéfice au sens du règlement européen n° 809/2004 du 29 avril 2004 modifié, pris en application de la directive 2003/71/00 du Parlement européen et du Conseil du 4 novembre 2003.

Le Groupe débute l'année 2019 avec optimisme, malgré un 1^{er} trimestre contrasté en raison de la prolongation sur les premiers mois de l'année des effets de l'attrition dans le secteur des biens de consommation. Cependant, la montée en puissance des gains significatifs de budgets de la fin d'année 2018 devrait conduire à une amélioration de la croissance organique dès le 2^e trimestre.

La croissance du revenu des *strategic game changers* devrait rester soutenue en 2019 après la très bonne performance de 2018. Dans le même temps, le Groupe anticipe une attrition qui pourrait demeurer à un niveau relativement élevé en 2019. La croissance organique de 2019 devrait être supérieure à celle de 2018 avec la confirmation de l'objectif d'une croissance organique de + 4,0 % en 2020.

Le taux de marge opérationnelle devrait continuer à s'améliorer de 30 à 50 points de base, en 2019 et en 2020. La croissance du résultat net courant par action dilué devrait se situer entre 5 % et 10 % à taux de change constants, en 2019 et en 2020, hors impact de la BEAT tax (liée à la réforme fiscale américaine) à partir de 2019.

COMPTES CONSOLIDÉS - EXERCICE 2018



6.1	COMPTE DE RÉSULTAT CONSOLIDÉ	176	6.5	TABLEAU DE VARIATION DES CAPITAUX PROPRES CONSOLIDÉS	180
6.2	ÉTAT DE RÉSULTAT GLOBAL CONSOLIDÉ	177	6.6	NOTES ANNEXES AUX COMPTES CONSOLIDÉS	182
6.3	BILAN CONSOLIDÉ	178	6.7	RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS	249
6.4	TABLEAU DES FLUX DE TRÉSORERIE CONSOLIDÉS	179			

6.1 COMPTE DE RÉSULTAT CONSOLIDÉ

(en millions d'euros)	Notes	2018 ⁽¹⁾	2017 ⁽²⁾
Revenu net ⁽³⁾		8 969	9 332
Revenu des coûts refacturables		982	914
Revenu	2	9 951	10 246
Charges de personnel	5	(5 747)	(5 977)
Autres charges opérationnelles	6	(2 155)	(2 603)
Marge opérationnelle avant amortissements		2 049	1 666
Dotation aux amortissements (hors incorporels liés aux acquisitions)	7	(526)	(161)
Marge opérationnelle		1 523	1 505
Dotation aux amortissements des incorporels liés aux acquisitions	7	(69)	(73)
Perte de valeur	7	(131)	(115)
Autres produits et charges non courants	8	(20)	(1)
Résultat opérationnel		1 303	1 316
Charges financières	9	(81)	(101)
Produits financiers	9	70	50
Coût de l'endettement financier net	9	(11)	(51)
Réévaluation des compléments de prix sur acquisitions	9	(13)	(66)
Autres charges et produits financiers	9	(60)	(10)
Résultat avant impôt des entreprises consolidées		1 219	1 189
Impôt sur le résultat	10	(285)	(312)
Résultat net des entreprises consolidées		934	877
Quote-part dans les résultats des mises en équivalence	15	(4)	(5)
Résultat net		930	872
Dont :			
• Résultat net attribuable aux participations ne donnant pas le contrôle		11	10
• Résultat net attribuable aux propriétaires de la société mère du Groupe		919	862
Données par action (en euros) - Résultat net attribuable aux propriétaires de la société mère du Groupe	11		
Nombre d'actions		229 231 677	226 384 707
Bénéfice net par action		4,01	3,81
Nombre d'actions dilué		234 564 382	230 673 578
Bénéfice net par action - dilué		3,92	3,74

(1) Les comptes au 31 décembre 2018 sont établis en appliquant par anticipation la norme IFRS 16 (utilisation de la méthode rétrospective modifiée sans retraitement de l'exercice précédent).

(2) Conformément à la norme IFRS 15 et l'interprétation IFRIC 23 appliquées au 1^{er} janvier 2018, les informations comparatives de l'année 2017 ont été retraitées.

(3) 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 du Revenu net est le plus pertinent pour la mesure de la performance opérationnelle des activités du Groupe.

6.2 ÉTAT DE RÉSULTAT GLOBAL CONSOLIDÉ

(en millions d'euros)	2018	2017
Résultat net de la période (a)	930	872
Éléments du résultat global qui ne seront pas reclassés en résultat		
• Gains (et pertes) actuariels sur régime à prestations définies	22	13
• Impôts différés relatifs aux éléments du résultat global qui ne seront pas reclassés en résultat	(2)	28
Éléments du résultat global susceptibles d'être reclassés en résultat		
• Réévaluation des instruments de couverture	6	(9)
• Écarts de conversion de consolidation	73	(597)
Total des autres éléments du résultat global (b)	99	(565)
Résultat global de la période (a) + (b)	1 029	307
Dont :		
• Résultat global de la période attribuable aux participations ne donnant pas le contrôle	10	5
• Résultat global de la période attribuable aux propriétaires de la société mère du Groupe	1 019	302

6.3 BILAN CONSOLIDÉ

(en millions d'euros)	Notes	31 décembre 2018 ⁽¹⁾	31 décembre 2017 ⁽²⁾
Actif			
Écarts d'acquisition nets	12	8 751	8 450
Immobilisations incorporelles nettes	13	1 125	1 124
Droits d'utilisation relatifs aux contrats de location	25	1 732	-
Immobilisations corporelles nettes	14	611	590
Impôts différés actifs	10	150	130
Titres mis en équivalence	15	62	64
Autres actifs financiers	16	215	169
Actifs non courants		12 646	10 527
Stocks et en-cours de production	17	367	385
Clients et comptes rattachés	18	9 115	8 907
Actifs sur contrats		874	843
Autres créances et actifs courants	19	689	649
Trésorerie et équivalents de trésorerie	20	3 206	2 407
Actifs destinés à être cédés	4	183	62
Actifs courants		14 434	13 253
Total de l'actif		27 080	23 780
Passif			
Capital		94	92
Réserves consolidées, part du Groupe		6 759	5 864
Capitaux propres attribuables aux propriétaires de la société mère du Groupe (part du Groupe)	21	6 853	5 956
Participations ne donnant pas le contrôle (Intérêts minoritaires)		0	2
Total capitaux propres		6 853	5 958
Dettes financières à plus d'un an	24	2 425	2 780
Obligations locatives à plus d'un an	25	1 648	-
Impôts différés passifs	10	446	419
Provisions à long terme	22	384	415
Passifs non courants		4 903	3 614
Fournisseurs et comptes rattachés		12 176	11 541
Passifs sur contrats		284	423
Dettes financières à moins d'un an	24	449	350
Obligations locatives à moins d'un an	25	393	-
Dettes d'impôts sur les sociétés		365	389
Provisions à court terme	22	125	98
Autres dettes et passifs courants	26	1 432	1 391
Passifs destinés à être cédés	4	100	16
Passifs courants		15 324	14 208
Total du passif		27 080	23 780

(1) Les comptes au 31 décembre 2018 sont établis en appliquant par anticipation la norme IFRS 16 (utilisation de la méthode rétrospective modifiée sans retraitement de l'exercice précédent).

(2) Conformément à la norme IFRS 15 et l'interprétation IFRIC 23 appliquées au 1^{er} janvier 2018, les informations comparatives de l'année 2017 ont été retraitées.

6.4 TABLEAU DES FLUX DE TRÉSORERIE CONSOLIDÉS

(en millions d'euros)	2018	2017 ⁽²⁾
Flux de trésorerie liés à l'activité		
Résultat net	930	872
Neutralisation des produits et charges calculés :		
Impôt sur le résultat	285	312
Coût de l'endettement financier net	11	51
Moins-values (plus-values) de cession d'actifs (avant impôt)	20	-
Dotations aux amortissements et pertes de valeur	726	349
Rémunérations fondées sur des actions	63	55
Autres produits et charges calculés	76	74
Quote-part de résultat des sociétés mises en équivalence	4	5
Dividendes reçus des sociétés mises en équivalence	2	2
Impôt payé	(328)	(264)
Variation du besoin en fonds de roulement lié à l'activité ⁽¹⁾	153	69
Flux net de trésorerie liés à l'activité (I)	1 942	1 525
Flux de trésorerie liés aux opérations d'investissement		
Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles	(207)	(136)
Cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles	11	5
Acquisitions nettes d'immobilisations financières	(11)	2
Acquisitions de filiales	(260)	(289)
Cessions de filiales	19	1
Flux net de trésorerie liés aux opérations d'investissement (II)	(448)	(417)
Flux de trésorerie liés aux opérations de financement		
Dividendes versés aux actionnaires de la société mère	(210)	(170)
Dividendes versés aux participations ne donnant pas le contrôle	(10)	(10)
Encaissements provenant de nouveaux emprunts	11	19
Remboursement des emprunts	(159)	(27)
Remboursement des dettes locatives	(374)	-
Intérêts payés sur obligations locatives	(58)	-
Intérêts financiers payés ⁽²⁾	(69)	(90)
Intérêts financiers encaissés ⁽²⁾	66	52
Rachats de participations ne donnant pas le contrôle	(21)	(35)
(Achats)/Ventes nets d'actions propres et exercice de BSA	9	(291)
Flux net de trésorerie liés aux opérations de financement (III)	(815)	(552)
Incidence des variations de taux de change (IV)	133	(379)
Variation de la trésorerie consolidée (I + II + III + IV)	812	177
Trésorerie et équivalents de trésorerie au 1 ^{er} janvier	2 407	2 228
Soldes créditeurs de banques au 1 ^{er} janvier	(27)	(25)
Trésorerie à l'ouverture (V)	2 380	2 203
Trésorerie et équivalents de trésorerie à la clôture	3 206	2 407
Soldes créditeurs de banques à la clôture	(14)	(27)
Trésorerie à la clôture (VI)	3 192	2 380
Variation de la trésorerie consolidée (VI - V)	812	177
(1) Détail de la variation du besoin en fonds de roulement lié à l'activité		
Variation des stocks et en-cours de production	42	(17)
Variation des créances clients et autres créances	(274)	(693)
Variations des dettes fournisseurs, autres dettes et provisions	385	779
Variation du besoin en fonds de roulement lié à l'activité	153	69
(2) Comme expliqué dans la note 1, les intérêts financiers ont été reclassés dans les Flux net de trésorerie liés aux opérations de financement.		

6.5 TABLEAU DE VARIATION DES CAPITAUX PROPRES CONSOLIDÉS

Nombre d'actions en circulation	(en millions d'euros)	Capital social	Réserves liées au capital
225 367 784	1^{er} janvier 2017	90	3 429
	Résultat net		
	Autres éléments du résultat global nets d'impôts		
	Total des produits et charges de la période		
3 992 216	Dividendes	2	242
383 457	Rémunérations fondées sur des actions nettes d'impôts		
	Effet des acquisitions et des engagements de rachat des participations ne donnant pas le contrôle		
306 665	Exercices de bons de souscription d'actions		9
(3 754 317)	Achats/Ventes d'actions propres		
226 295 805	31 décembre 2017	92	3 680
	Première application d'IFRS 16		
226 295 805	1^{er} janvier 2018	92	3 680
	Résultat net		
	Autres éléments du résultat global nets d'impôts		
	Total des produits et charges de la période		
4 323 480	Dividendes	2	243
210 612	Rémunérations fondées sur des actions nettes d'impôts		
	Effet des acquisitions et des engagements de rachat des participations ne donnant pas le contrôle		
87 984	Exercices de bons de souscription d'actions	0	3
322 427	(Achats)/Ventes d'actions propres		
231 240 308	31 décembre 2018	94	3 926

Réserves et résultats consolidés	Réserve de conversion	Réserve de juste valeur	Capitaux propres attribuables aux propriétaires de la société mère	Participations ne donnant pas le contrôle	Total capitaux propres
2 118	255	163	6 055	10	6 065
862			862	10	872
	(592)	32	(560)	(5)	(565)
862	(592)	32	302	5	307
(414)			(170)	(10)	(180)
53			53		53
7			7	(3)	4
			9		9
(300)			(300)		(300)
2 326	(337)	195	5 956	2	5 958
10			10		10
2 336	(337)	195	5 966	2	5 968
919			919	11	930
	74	26	100	(1)	99
919	74	26	1 019	10	1 029
(455)			(210)	(10)	(220)
63			63		63
(1)			(1)	(2)	(3)
			3		3
13			13		13
2 875	(263)	221	6 853	-	6 853

6.6 NOTES ANNEXES AUX COMPTES CONSOLIDÉS

SOMMAIRE DÉTAILLÉ DES NOTES ANNEXES

Note 1	Règles et méthodes comptables	183	Note 19	Autres créances et actifs courants	214
Note 2	IFRS 15 - Retraitement du compte de résultat et du bilan	194	Note 20	Trésorerie et équivalents de trésorerie	214
Note 3	IFRS 16 - impacts de la première application sur les comptes 2018	195	Note 21	Capitaux propres	214
Note 4	Variations du périmètre de consolidation	199	Note 22	Provisions pour risques et charges	216
Note 5	Charges de personnel et effectifs	200	Note 23	Engagements de retraite et autres avantages à long terme	217
Note 6	Autres charges opérationnelles	201	Note 24	Emprunts et dettes financières	222
Note 7	Dotations aux amortissements et perte de valeur	201	Note 25	Contrats de location	227
Note 8	Autres produits et charges non courants	203	Note 26	Autres dettes et passifs courants	228
Note 9	Charges et produits financiers	203	Note 27	Engagements	228
Note 10	Impôt sur le résultat	204	Note 28	Instruments financiers	230
Note 11	Bénéfice net par action	207	Note 29	Gestion des risques	234
Note 12	Écarts d'acquisition	209	Note 30	Information sectorielle	237
Note 13	Immobilisations incorporelles nettes	210	Note 31	Plans d'options de souscription ou d'acquisition d'actions et plans d'actions gratuites de Publicis Groupe SA	238
Note 14	Immobilisations corporelles nettes	211	Note 32	Informations relatives aux transactions avec les parties liées	242
Note 15	Titres mis en équivalence	212	Note 33	Événements postérieurs à la clôture	243
Note 16	Autres actifs financiers	212	Note 34	Honoraires des commissaires aux comptes et des membres de leur réseau	243
Note 17	Stocks et en-cours de production	213	Note 35	Liste des principales sociétés consolidées au 31 décembre 2018	244
Note 18	Clients et comptes rattachés	213			

Note 1 Règles et méthodes comptables

En application du règlement européen n°1606/2002 du 19 juillet 2002, les comptes consolidés du groupe Publicis au titre de l'exercice 2018 ont été établis selon les normes comptables internationales IAS/IFRS approuvées par l'Union européenne à la date de clôture et d'application obligatoire à cette date.

Les comptes consolidés au titre de l'exercice 2018 ainsi que les notes y afférentes ont été arrêtés par le Directoire du 5 février 2019 et examinés par le Conseil de surveillance du 6 février 2019. Ils seront soumis à l'approbation des actionnaires lors de l'Assemblée générale du 29 mai 2019.

1.1 Effet des normes IFRS et interprétations IFRIC applicables ou appliquées par anticipation à compter du 1^{er} janvier 2018 et impact des normes IFRS et interprétations IFRIC publiées et non encore en vigueur

Conformité avec les normes IFRS telles qu'adoptées par l'Union européenne

Les principes comptables retenus pour la préparation des comptes consolidés annuels pour l'exercice clos le 31 décembre 2018 sont conformes aux normes IFRS et interprétations IFRIC telles qu'adoptées par l'Union européenne au 31 décembre 2018.

Application des nouvelles normes et interprétations obligatoires au 1^{er} janvier 2018

L'application par le Groupe des normes et interprétations suivantes, adoptées par l'Union européenne et obligatoires pour les exercices ouverts à compter du 1^{er} janvier 2018, a les impacts suivants sur les états financiers du Groupe :

- **Norme IFRS 15 « Produits des activités ordinaires tirés des contrats conclus avec des clients »**

Publicis a adopté la norme IFRS 15 selon la méthode rétrospective et a donc retraité les états financiers clôturant le 31 décembre 2017 ainsi que les périodes intermédiaires comme si la norme IFRS 15 avait été effective lors de ces périodes, conformément à IAS 8. Les retraitements liés à la première application d'IFRS 15 sont présentés en note 2.

IFRS 15 introduit une méthodologie prescriptive dans laquelle le revenu est reconnu lors du transfert du contrôle du bien et/ou du service au client et non plus sur la base du transfert des risques et avantages.

IFRS 15 n'a pas eu d'impact significatif sur la période de reconnaissance du revenu car le Groupe reconnaissait déjà majoritairement le revenu à l'avancement.

Notion d'Agent ou de Principal

La notion de contrôle a modifié l'appréciation du statut d'Agent et de Principal et conduit à une augmentation significative du revenu par la reconnaissance au niveau du revenu de la facturation des coûts externes engagés pour le compte des clients, directement remboursables par le client et qui entrent dans le cadre d'une prestation globale rendue aux clients (obligation de prestation). Ces coûts concernent essentiellement les activités de production ainsi que les autres frais divers à la charge du client, notamment les frais de déplacement. Ces changements n'ont pas d'impact sur le résultat opérationnel car les revenus et les charges opérationnels se trouvent augmentés du même montant et il en est de même pour le résultat net. Les flux de trésorerie ne sont pas affectés par ces changements.

Contreparties variables

L'estimation des contreparties variables n'a pas eu d'effet sur la reconnaissance du revenu en vertu de la norme IFRS 15. Dans le cas des contreparties variables sur objectifs qui sont subordonnées à des facteurs externes, le Groupe considère qu'il existe un risque significatif de reprise du revenu. Ces dernières ne sont donc pas incluses dans le prix de la transaction tant que l'incertitude n'est pas levée. Dans les autres cas, ces revenus étaient déjà anticipés dans les comptes de Publicis Groupe sous la précédente norme.

Ventilation des produits des activités ordinaires

Publicis Groupe fournit un ensemble de services intégrés pour la communication de ses clients, qui combinent l'ensemble des expertises au sein du Groupe. Le Groupe a renforcé son approche géographique qui présente le mieux la façon dont le revenu est affecté par les facteurs économiques.

Cette ventilation du revenu par zone géographique est semblable aux exercices précédents et est présentée dans l'information sectorielle (cf. note 30).

Solde des contrats (Actifs et Passifs sur contrats)

Actifs sur contrats : Les revenus reconnus à l'avancement qui sont conditionnés à l'approbation du client doivent être reconnus en tant qu'actifs sur contrats plutôt qu'en créances clients. Ainsi à la clôture du 31 décembre 2017, 843 millions d'euros ont été reclassés des « clients et comptes rattachés » en « actifs sur contrats ».

Passifs sur contrats : Les avances clients qui seront reconnues en revenu lorsque le contrôle des biens et/ou services sera transféré aux clients sont désormais enregistrées en passifs sur contrats. À la clôture du 31 décembre 2017, 423 millions d'euros ont été reclassés des « autres dettes et passifs courants » en « passifs sur contrats ».

Prix de transaction affecté aux obligations de prestation qui restent à remplir

Publicis Groupe a décidé d'appliquer les mesures de simplification permises par la norme et de ne pas présenter les informations concernant les prestations faisant partie de contrats dont la durée initiale attendue ne dépasse pas un an et ceux pour lesquels le Groupe a droit à règlement pour les heures effectuées à date.

Les montants sur les obligations de prestations qui restent à remplir sur les autres types de contrats que ceux cités plus haut sont non significatifs et ne sont pas présentés.

Revenu net

Dans ce contexte d'augmentation du revenu à hauteur des frais refacturables aux clients, ces derniers ne faisant pas partie du périmètre d'analyse des opérations, Publicis a décidé d'utiliser un indicateur alternatif, le revenu net, plus pertinent pour la mesure de la performance opérationnelle des activités du Groupe.

Le revenu net est défini comme le 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.

• Norme IFRS 9 « instruments financiers »

Le principal changement concerne les actifs financiers disponibles à la vente. Les variations de juste valeur sur ces investissements sont comptabilisées en résultat à partir du 1^{er} janvier 2018 (précédemment ces variations étaient reconnues en autres éléments du résultat global). Ce changement est sans impact significatif sur le compte de résultat du Groupe. La variation de juste valeur des actifs financiers mesurés à la juste valeur par résultat en 2018 est un produit de 9 millions d'euros.

La norme IFRS 9 a également modifié la comptabilisation des pertes de valeur des actifs financiers, en introduisant une approche prospective des pertes sur créances attendues. Les impacts ne sont pas significatifs.

• Autres normes et interprétations

Par ailleurs l'interprétation IFRIC 22 « Transactions en monnaie étrangère et contrepartie anticipée » est sans incidence significative.

Nouvelles normes et interprétations appliquées par anticipation

• Norme IFRS 16 « Contrats de location »

Le Groupe a choisi d'appliquer IFRS 16 « Contrats de location » par anticipation à compter du 1^{er} janvier 2018.

Le Groupe est locataire de ses bureaux dans la plupart des villes où il opère. Par ailleurs, le Groupe a conclu, dans le cadre de son activité de régie, des contrats de concession d'espaces publicitaires. Enfin, les contrats de location dans le champ d'application d'IFRS 16 concernent également des véhicules et des équipements informatiques.

Précédemment chaque contrat de location était qualifié soit de location-financement, soit de location simple avec un traitement comptable propre à chaque catégorie. En application d'IFRS 16, tous les contrats de location sont désormais reconnus à l'actif par la constatation d'un droit d'utilisation et au passif par une dette correspondant à la valeur actualisée des paiements futurs. La durée de location est définie contrat par contrat et correspond à la période ferme de l'engagement en tenant compte des périodes optionnelles qui sont raisonnablement certaines d'être exercées.

La méthode de transition retenue consiste à comptabiliser l'effet cumulatif de l'application initiale comme un ajustement sur les capitaux propres d'ouverture en considérant que l'actif au titre du droit d'utilisation est égal au montant des obligations locatives, ajusté du montant des loyers payés d'avance, des avantages reçus des bailleurs, et le cas échéant, des coûts de remise en état. Les loyers des contrats correspondant à un actif de faible valeur unitaire ou à une location de courte durée (inférieure à 12 mois) ont été comptabilisés directement en charges. Par ailleurs, les mesures de simplification suivantes ont été appliquées à la transition :

- ▶ Les contrats avec une durée résiduelle inférieure à 12 mois à compter du 1^{er} janvier 2018 ne donnent pas lieu à la comptabilisation d'un actif et d'une dette ;
- ▶ Les taux d'actualisation appliqués à la date de transition sont basés sur le taux d'emprunt marginal du Groupe auquel est ajouté un spread pour tenir compte des environnements économiques spécifiques à chaque pays. Ces taux d'actualisation ont été déterminés en tenant compte des durées résiduelles des contrats à compter de la date de première application, soit le 1^{er} janvier 2018.

• Interprétation IFRIC 23 « Incertitude relative aux traitements fiscaux »

Le Groupe a également choisi d'appliquer l'interprétation IFRIC 23 « Incertitude relative aux traitements fiscaux » par anticipation à compter du 1^{er} janvier 2018. IFRIC 23 clarifie l'application des dispositions d'IAS 12 « Impôts sur le résultat » concernant la comptabilisation et l'évaluation, lorsqu'une incertitude existe sur le traitement de l'impôt sur le résultat. Cette adoption n'a eu aucun effet sur l'évaluation des impôts courants et différés.

Les passifs d'impôts incertains précédemment présentés dans les provisions ont été reclassés dans les dettes d'impôts sur les sociétés. Les informations comparatives de l'année 2017 ont été retraitées.

• Changement de présentation

Compte tenu de l'application d'IFRS 16 « contrats de locations », Publicis a décidé de faire évoluer la présentation des intérêts financiers dans le tableau des flux de trésorerie et de présenter les intérêts financiers dans les flux de trésorerie liés aux opérations de financement plutôt que dans les flux liés à l'activité. Cette présentation prévue par IAS 7 « État des flux de trésorerie » est plus pertinente car elle permet de présenter dans la même catégorie les remboursements et les intérêts des obligations locatives. Cette présentation a été appliquée de

façon rétrospective à chaque période présentée, en application d'IAS 8 « Méthodes comptables, changements d'estimations comptables et erreurs ». Ce changement/reclassement a pour effet à la clôture du 31 décembre 2017 d'augmenter les « Flux nets de trésorerie liés à l'activité » de 38 millions d'euros et de diminuer les « Flux nets de trésorerie liés aux opérations de financement » du même montant.

Normes publiées par l'IASB qui ne sont pas d'application obligatoire

Les principes appliqués par le Groupe ne diffèrent pas des normes IFRS telles que publiées par l'IASB dans la mesure où l'application de la norme suivante n'est pas obligatoire pour les exercices ouverts à compter du 1^{er} janvier 2018 :

- ▶ Norme IFRS 17 « contrats d'assurance ». Cette norme n'a pas encore été adoptée par l'Union européenne. Le Groupe n'attend pas d'impact significatif lié à l'application de cette nouvelle norme. L'étude est néanmoins en cours.

1.2. Principes et méthodes de consolidation

Monnaie de présentation des comptes consolidés

Publicis arrête et publie ses comptes consolidés en euros.

Participations dans les filiales

Les états financiers consolidés comprennent les états financiers de Publicis Groupe SA et de ses filiales préparés au 31 décembre de chaque année. Les filiales sont consolidées à compter de la prise de contrôle par le Groupe et jusqu'à la date à laquelle ce contrôle est transféré à l'extérieur du Groupe.

Le contrôle est exercé lorsque le Groupe est exposé, ou a des droits sur des rendements variables, et qu'il a la capacité d'exercer son pouvoir afin d'influer sur ces rendements.

Participations dans les entreprises associées

La participation du Groupe dans les entreprises associées est comptabilisée selon la méthode de la mise en équivalence. Une entreprise associée est une entreprise dans laquelle le Groupe a une influence notable mais qu'il ne contrôle pas ; cette situation s'accompagne généralement d'une participation comprise entre 20 % et 50 % des droits de vote.

Une participation dans une entreprise associée est comptabilisée au bilan au coût d'acquisition augmenté ou diminué des variations de la quote-part du Groupe dans l'actif net de l'entreprise détenue depuis l'acquisition, conformément à la méthode de la mise en équivalence. La participation du Groupe inclut l'écart d'acquisition, traité conformément à la méthode

comptable présentée au paragraphe 1.3 ci-dessous. Le compte de résultat reflète la quote-part du Groupe dans le résultat après impôt de l'entreprise associée.

Accords conjoints

Les partenariats qualifiés de coentreprises sont comptabilisés selon la méthode de la mise en équivalence dans la mesure où ils donnent uniquement un droit sur l'actif net de l'entité.

Opérations en devises étrangères

Les opérations en monnaies étrangères sont enregistrées au taux de change en vigueur à la date de l'opération. Les actifs et passifs monétaires libellés en monnaies étrangères sont convertis au taux de change en vigueur à la date de clôture. Tous les écarts sont enregistrés dans le compte de résultat à l'exception des écarts sur les prêts ou emprunts qui en substance font partie de l'investissement net dans une entité étrangère. Ceux-ci sont directement inscrits dans les capitaux propres jusqu'à la sortie de l'investissement net, date à laquelle ils sont reconnus en résultat.

Conversion des états financiers exprimés en devises étrangères

La monnaie de fonctionnement de chacune des entités du Groupe est la monnaie de l'environnement économique dans lequel l'entité opère. Les comptes des filiales situées à l'extérieur de la zone euro exprimés en devises locales sont convertis en euros, monnaie de présentation des comptes consolidés, de la façon suivante :

- ▶ les actifs et les passifs sont convertis au cours de clôture ;
- ▶ le compte de résultat est converti au cours moyen de l'année ;
- ▶ les écarts de conversion résultant de l'application de ces différents taux sont inscrits, pour la part revenant au Groupe, dans le poste « Autres éléments du résultat global – Écarts de conversion de consolidation » et pour la part des tiers, dans le poste « Participations ne donnant pas le contrôle (intérêts minoritaires) ».

L'écart d'acquisition et les ajustements à la juste valeur d'actifs et de passifs résultant de la comptabilisation d'une acquisition d'une entité étrangère sont exprimés dans la monnaie de fonctionnement de l'entreprise acquise et convertis au cours de clôture.

Éliminations des opérations internes au Groupe

Les opérations réalisées entre des filiales consolidées sont éliminées en totalité, ainsi que les créances et dettes qui en résultent. De même, les résultats internes au Groupe (résultats de cessions et dividendes internes, provisions sur filiales) sont éliminés du résultat consolidé, sauf en cas de perte de valeur.

1.3 Principes et méthodes comptables

Regroupements d'entreprises

Les regroupements d'entreprises sont comptabilisés de la manière suivante :

- ▶ les actifs identifiables acquis et passifs repris sont évalués à la juste valeur à la date d'acquisition ;
- ▶ la participation ne donnant pas le contrôle dans l'entreprise acquise (intérêts minoritaires) est évaluée soit à la juste valeur, soit en retenant la quote-part de l'actif net identifiable comptabilisé de l'entité acquise. Cette option est disponible au cas par cas pour chaque opération de regroupement d'entreprises.

Les coûts liés à l'acquisition sont constatés en charges de la période et sont présentés sur la ligne « Autres charges opérationnelles » du compte de résultat consolidé.

Les compléments de prix éventuels du regroupement d'entreprises sont valorisés à la juste valeur à la date d'acquisition. Après la date d'acquisition, le complément de prix est évalué à sa juste valeur à chaque arrêté des comptes. À compter de la fin du délai d'affectation du prix d'acquisition qui intervient au plus tard un an à compter de la date d'acquisition, tout changement de cette juste valeur est constaté en résultat. À l'intérieur du délai d'affectation, les changements de cette juste valeur explicitement liés à des événements postérieurs à la date d'acquisition sont également comptabilisés en résultat. Les autres changements sont comptabilisés en contrepartie de l'écart d'acquisition.

À la date d'acquisition, l'écart d'acquisition correspond à la différence entre :

- ▶ la juste valeur de la contrepartie transférée, complément de prix inclus, augmentée du montant des participations ne donnant pas le contrôle dans l'entreprise acquise et, dans un regroupement d'entreprises réalisé par étapes, de la juste valeur à la date d'acquisition de la participation précédemment détenue par l'acquéreur dans l'entreprise acquise, ainsi réévaluée par le compte de résultat ; et
- ▶ le solde net des montants des actifs identifiables acquis et passifs repris à la date d'acquisition et évalués à la juste valeur.

Si des impôts différés actifs n'ont pas été reconnus à la date d'acquisition, au motif que leur recouvrabilité était incertaine, toute comptabilisation ultérieure ou utilisation de ces impôts différés, au-delà du délai d'affectation, se fera en contrepartie du résultat (i.e. sans impact sur le montant reconnu en écart d'acquisition).

Engagements de rachat d'intérêts ne donnant pas le contrôle contractés concomitamment à des regroupements d'entreprises

Dans l'attente d'une interprétation IFRIC ou d'une norme IFRS spécifique, le traitement comptable suivant a été retenu en

application des normes IFRS en vigueur et en conformité avec la recommandation de l'AMF :

- ▶ lors de la comptabilisation initiale, ces engagements sont comptabilisés en dettes financières pour la valeur actualisée du montant de rachat en contrepartie d'une diminution des capitaux propres ;
- ▶ la variation ultérieure de la valeur de l'engagement (y compris l'effet d'actualisation) est comptabilisée par ajustement des capitaux propres, considérant qu'il s'agit d'une transaction entre actionnaires.

Acquisition complémentaire de titres avec prise de contrôle exclusif d'une entité préalablement sous influence notable

La prise de contrôle exclusif donne lieu à la constatation d'un résultat de cession calculé sur la totalité de la participation déjà détenue à la date de l'opération. La quote-part antérieurement détenue est ainsi réévaluée à sa juste valeur par le compte de résultat au moment de la prise de contrôle exclusif.

Acquisition complémentaire de titres après la prise de contrôle exclusif

Lors d'une acquisition complémentaire de titres d'une entité déjà contrôlée exclusivement, l'écart entre le prix d'acquisition des titres et la quote-part complémentaire de capitaux propres consolidés acquise est constaté en capitaux propres attribuables aux propriétaires de la société mère du Groupe en maintenant inchangée la valeur consolidée des actifs et passifs identifiables de la filiale y compris l'écart d'acquisition.

Dans le tableau des flux de trésorerie, les acquisitions complémentaires de titres d'une entité déjà contrôlée sont présentées dans les flux nets de trésorerie liés aux opérations de financement.

Cession de titres sans perte de contrôle exclusif

Lors d'une opération de cession partielle de titres d'une entité contrôlée exclusivement, cette opération ne modifiant pas le contrôle exercé sur cette entité, l'écart entre la juste valeur du prix de cession des titres et la quote-part de capitaux propres consolidés que ces titres représentent à la date de leur cession est constaté en capitaux propres attribuables aux propriétaires de la société mère du Groupe en maintenant inchangée la valeur consolidée des actifs et passifs identifiables de la filiale y compris l'écart d'acquisition.

Dans le tableau des flux de trésorerie, les cessions de titres sans perte de contrôle exclusif sont présentées dans les flux nets de trésorerie liés aux opérations de financement.

Cession de titres avec perte de contrôle exclusif et conservation d'une participation résiduelle

La perte de contrôle exclusif donne lieu à la constatation d'un résultat de cession calculé sur la totalité de la participation détenue à la date de l'opération.

Toute participation résiduelle conservée est ainsi réévaluée à sa juste valeur par le compte de résultat au moment de la perte de contrôle exclusif.

Projets de cession

En application de la norme IFRS 5 « Actifs non courants détenus en vue de la vente et activités abandonnées », les actifs et passifs des entités contrôlées détenues en vue de leur cession sont isolés sur des lignes distinctes du bilan.

Les actifs non courants reclassés cessent d'être amortis à partir de la date de leur reclassement.

Études, recherche et développement

Publicis comptabilise les dépenses d'études et de recherche en charges de l'exercice au cours duquel elles sont engagées. Ces dépenses se rapportent principalement aux éléments suivants : études et tests relatifs aux campagnes publicitaires, programmes de recherche sur le comportement des consommateurs et les besoins des annonceurs dans différents domaines, études et modélisations visant à optimiser l'achat d'espace des clients du Groupe.

Les dépenses de développement encourues sur un projet individuel sont activées quand sa recouvrabilité future peut raisonnablement être considérée comme assurée. Toute dépense activée est amortie sur la durée attendue des revenus futurs relatifs au projet.

Écarts d'acquisition

L'écart d'acquisition, dans le cas d'une prise de contrôle réalisée lors d'une transaction unique, est égal à la juste valeur de la contrepartie transférée pour acquérir les titres (y compris les éventuels compléments de prix qui sont évalués à la juste valeur à la date de prise de contrôle), plus la valeur des participations ne donnant pas le contrôle (celles-ci étant évaluées, au choix pour chaque regroupement, à la juste valeur ou à leur quote-part dans la juste valeur des actifs nets de l'entité acquise, moins la juste valeur des actifs, passifs et passifs éventuels identifiés à la date d'acquisition).

Les écarts d'acquisition inscrits au bilan ne sont pas amortis mais font l'objet de tests de dépréciation au minimum sur une base annuelle. Le test de dépréciation est réalisé pour la ou les unités génératrices de trésorerie auxquelles l'écart d'acquisition a été affecté en comparant la valeur recouvrable et la valeur comptable de la ou des unités génératrices de trésorerie. Le Groupe considère que l'unité génératrice de trésorerie est l'agence ou un regroupement d'agences.

La valeur recouvrable d'une unité génératrice de trésorerie est la valeur la plus élevée entre la juste valeur (généralement le prix de marché), nette des coûts de cession, et la valeur d'utilité. La valeur d'utilité est déterminée à partir des flux de trésorerie futurs actualisés. Les calculs s'appuient sur des prévisions de flux de trésorerie à cinq ans, un taux de croissance des flux à l'infini et une actualisation de l'ensemble des flux. Le taux d'actualisation retenu reflète les appréciations actuelles du marché de la valeur temps de l'argent et les risques spécifiques à l'unité génératrice de trésorerie.

Si les valeurs comptables de l'unité génératrice de trésorerie excèdent la valeur recouvrable, les actifs de l'unité génératrice de trésorerie sont dépréciés pour être ramenés à leur valeur recouvrable. Les pertes de valeur sont enregistrées au compte de résultat et imputées en priorité à l'écart d'acquisition sans pouvoir jamais être reprises, puis sur les autres actifs.

Immobilisations incorporelles

Les immobilisations incorporelles acquises séparément sont comptabilisées à leur coût d'acquisition. Les immobilisations incorporelles acquises dans le cadre d'un regroupement d'entreprises sont enregistrées pour leur juste valeur à la date d'acquisition, séparément de l'écart d'acquisition si elles sont identifiables. Le caractère identifiable est démontré dès lors que l'une des deux conditions suivantes est remplie :

- ▶ l'immobilisation incorporelle résulte de droits légaux ou contractuels ;
- ▶ l'immobilisation incorporelle est séparable de l'entité acquise.

Les immobilisations incorporelles sont constituées essentiellement de marques, de relations contractuelles avec les clients, de technologie, de bases de données d'adresses e-mails et de logiciels.

Les marques, considérées comme à durée d'utilité indéfinie, ne sont pas amorties. Elles font l'objet d'un test de dépréciation, au minimum, sur une base annuelle qui consiste à comparer leur valeur recouvrable et leur valeur comptable. Toute perte de valeur est comptabilisée au compte de résultat.

Les relations contractuelles avec les clients, dont la durée d'utilité est déterminable, sont amorties sur leur durée d'utilisation, qui se situe généralement entre 10 et 40 ans. Elles font également l'objet d'un test de dépréciation en cas d'indice de perte de valeur.

La technologie résulte de l'engagement du Groupe dans les activités digitales. Elle est amortie sur une période de 3 à 4 ans.

Les bases de données d'adresses e-mails sont utilisées dans le cadre de campagnes d'e-mailing direct. Ces bases sont amorties sur 2 ans.

La méthode utilisée pour la dépréciation des actifs incorporels est fondée sur les flux de trésorerie futurs actualisés. Plus précisément pour les marques, le Groupe recourt à la méthode des *royalty savings* qui prend en compte les flux de trésorerie futurs que générerait la marque en terme de royalties en supposant qu'un tiers serait prêt à payer pour l'utilisation de cette marque. En ce qui concerne les relations contractuelles avec les clients, la méthode prend en compte les flux de trésorerie futurs actualisés générés par les clients. Les évaluations sont effectuées par des experts indépendants. Les paramètres utilisés sont cohérents avec ceux utilisés pour l'évaluation des écarts d'acquisition.

Les logiciels immobilisés comprennent des logiciels à usage interne ainsi que des logiciels à usage commercial, évalués soit à leur coût d'acquisition (achat externe) soit à leur coût de production (développement interne). Ils sont amortis sur leur durée d'utilité :

- ▶ ERP : 8 ans ;
- ▶ Autres : 3 ans maximum.

Immobilisations corporelles

Les immobilisations corporelles sont évaluées au coût d'acquisition diminué du cumul des amortissements et des pertes de valeur.

Le cas échéant, le coût total d'un actif est réparti entre ses différents éléments constitutifs qui ont des durées d'utilité différentes, chaque élément étant comptabilisé séparément et amorti sur une durée distincte.

L'amortissement est calculé selon la méthode linéaire sur la durée d'utilité estimée de chaque immobilisation. Les durées d'amortissement des immobilisations corporelles les plus couramment pratiquées sont les suivantes (amortissements linéaires) :

- ▶ Constructions : 20 à 70 ans ;
- ▶ Agencements des constructions, installations générales : 10 ans ;
- ▶ Matériel de bureau, mobilier de bureau : 5 à 10 ans ;
- ▶ Matériel de transport : 4 ans ;
- ▶ Matériel informatique : 2 à 4 ans.

S'il existe un indice de perte de valeur, la valeur recouvrable des actifs corporels ou unités génératrices de trésorerie auxquelles appartiennent les actifs est comparée à la valeur comptable. Toute perte de valeur est comptabilisée au compte de résultat.

Contrats de location

Les contrats de location sont comptabilisés au bilan dès l'origine du contrat de location pour la valeur actualisée des paiements futurs. Ces contrats sont enregistrés en « obligations locatives » au passif avec inscription à l'actif en « droits d'utilisation relatifs aux contrats de location ». Ils sont amortis sur la durée du contrat qui correspond en général à la durée ferme du contrat sauf si une intention de renouveler ou de résilier le contrat est connue. Au compte de résultat, les charges d'amortissement sont comptabilisées dans la marge opérationnelle et les charges d'intérêts dans le résultat financier. L'impact fiscal de ce retraitement de consolidation est pris en compte via la comptabilisation d'impôts différés.

Les contrats de location correspondant à des actifs de faible valeur unitaire ou de courte durée sont comptabilisés directement en charges.

Autres actifs financiers

Tous les investissements sont initialement comptabilisés à la juste valeur qui correspond au prix payé ou à la valeur des biens remis en paiement, augmentée le cas échéant des frais de transaction.

Après la comptabilisation initiale, les investissements sont évalués à la juste valeur à la date de clôture. Les profits et pertes sur investissements détenus à des fins de transaction sont enregistrés en résultat. Les profits et pertes sur les autres actifs financiers sont soit comptabilisés en résultat, soit comptabilisés en autres éléments du résultat global en capitaux propres sur option pour les titres représentatifs d'instruments de capitaux propres.

Les autres investissements à long terme destinés à être détenus jusqu'à leur échéance et dont les caractéristiques contractuelles des flux financiers sont seulement le paiement du principal et des intérêts (SPPI), tels que les obligations, sont par la suite évalués au coût amorti en utilisant la méthode du taux d'intérêt effectif. Pour les investissements comptabilisés au coût amorti, les profits et pertes sont reconnus en résultat lorsque les investissements sont sortis de l'actif ou qu'ils ont perdu de la valeur, ainsi qu'au travers du processus d'amortissement.

Pour les investissements qui sont négociés activement sur des marchés financiers organisés, la juste valeur est déterminée par référence au prix de marché publié à la date de clôture. Pour les investissements pour lesquels il n'y a pas de prix de marché publié sur un marché actif, la juste valeur est déterminée par référence à la valeur de marché actuelle d'un autre instrument quasiment identique ou calculée sur la base des flux de trésorerie attendus de l'investissement.

Créances rattachées à des participations

Ce poste comprend les créances à caractère financier détenues par le Groupe sur des entreprises associées ou non consolidées.

Une dépréciation est comptabilisée, le cas échéant, lorsqu'il existe, en raison de la situation financière des entités concernées, un risque de non recouvrement.

Stocks et en-cours de production

Dans ce poste figurent principalement les travaux en cours liés à l'activité publicitaire lorsque nous agissons en tant qu'« Agent ». Ceux-ci correspondent aux travaux techniques de création et de production (graphique, TV, radio, édition...) directement refacturables au client mais non encore facturés. Ils sont enregistrés sur la base des coûts engagés et dépréciés lorsque leur valeur nette de réalisation devient inférieure à leur coût. Les travaux non facturables ou les coûts engagés pour le gain de nouveaux clients ne sont pas activés, sauf si la refacturation des coûts de réponse aux appels d'offre est prévue contractuellement. Pour apprécier la valeur nette de réalisation, les en-cours sont examinés au cas par cas et dépréciés en fonction de critères comme l'existence de litiges commerciaux avec le client.

Le poste comprend aussi dans une moindre mesure les stocks d'espaces média achetés en compte propre et non revendus en fin de période.

Créances clients

Les créances sont enregistrées pour le montant initial de la facture. Celles qui présentent un risque de non recouvrement font l'objet d'une dépréciation. Les créances clients sont dépréciées au cas par cas en fonction de divers critères comme l'existence de difficultés de recouvrement, de litiges ou de la situation du débiteur. Les dépréciations de créances clients prennent également en compte les pertes sur créances attendues selon la méthode simplifiée permise par IFRS 9.

Compte tenu des activités du Groupe, les créances clients sont à court terme. Néanmoins, toute créance dont l'échéance serait lointaine serait évaluée en calculant sa valeur actualisée.

Actifs sur contrat

Les actifs sur contrats correspondent aux revenus comptabilisés lorsqu'une obligation de prestation a été remplie mais non encore facturée. Les actifs sur contrats sont transférés en Créances clients quand le droit à contrepartie devient inconditionnel et que la prestation est facturée au client selon les termes du contrat.

Instruments financiers dérivés

Le Groupe utilise des instruments financiers dérivés tels que des contrats de couverture sur des devises étrangères et sur les taux d'intérêts pour couvrir ses positions actuelles ou futures contre le risque de change et de taux. Ces instruments financiers dérivés sont évalués à leur juste valeur qui est déterminée soit par référence aux prix de marché disponibles à la clôture, soit par application de modèles de valorisation intégrant des paramètres de marché à la date de clôture. La prise en compte du risque de contrepartie dans la valorisation des dérivés est sans impact significatif.

Dès lors que ces instruments financiers participent à une relation qualifiée comptablement de couverture, il convient de distinguer :

- ▶ les couvertures de juste valeur, qui couvrent l'exposition aux variations de la juste valeur d'un actif ou d'un passif comptabilisé ;
- ▶ les couvertures de flux de trésorerie, qui couvrent l'exposition aux variations de flux de trésorerie futurs.

Concernant les couvertures de juste valeur relatives à un actif ou un passif comptabilisé, tout profit ou perte résultant de la réévaluation de l'instrument de couverture à sa juste valeur est comptabilisé immédiatement au compte de résultat. Parallèlement tout profit ou perte sur l'élément couvert vient modifier la valeur comptable de cet élément en contrepartie d'un impact au compte de résultat.

Concernant les couvertures utilisées pour couvrir des engagements futurs fermes ou hautement probables et qui remplissent les conditions pour l'application de la comptabilité de couverture (couverture de flux de trésorerie futurs), la partie du profit ou de la perte réalisée sur l'instrument de couverture qui est déterminée comme étant une couverture efficace est comptabilisée directement en autres éléments du résultat global. La partie inefficace est comptabilisée immédiatement en résultat. Les profits et les pertes qui ont été comptabilisés en autres éléments du résultat global sont rapportés au compte de résultat de la période au cours de laquelle le risque couvert affecte le résultat, par exemple lorsque la vente prévue survient effectivement.

Pour les dérivés qui ne satisfont pas aux critères de qualification pour la comptabilité de couverture, tout profit ou perte résultant des variations de juste valeur est comptabilisé directement dans le résultat de l'exercice.

Les variations de juste valeur des instruments dérivés qui sont qualifiés de couverture de juste valeur sont comptabilisées en autres charges et produits financiers, comme les variations de

valeur des éléments sous-jacents. La juste valeur des instruments dérivés est comptabilisée en autres créances et actifs courants et autres dettes et passifs courants.

Trésorerie et équivalents de trésorerie

La trésorerie et les équivalents de trésorerie comprennent la trésorerie en banque, la caisse, les dépôts à court terme ayant une échéance initiale de moins de trois mois et les sicav et fonds communs de placement monétaires soumis à un risque négligeable de changement de valeur, c'est-à-dire qui respectent les critères suivants : sensibilité au risque de taux inférieure ou égale à 0,25 et volatilité historique à 12 mois proche de zéro.

Pour les besoins du tableau des flux de trésorerie consolidés, la trésorerie comprend la trésorerie et les équivalents de trésorerie tels que définis ci-dessus, nets des soldes créditeurs de banques.

Actions propres

Les actions propres, quelle que soit leur destination, sont comptabilisées en déduction des capitaux propres pour leur coût d'achat par le Groupe.

Emprunts obligataires

- ▶ Emprunts obligataires simples :

Les emprunts obligataires sont initialement enregistrés à la juste valeur, qui correspond au montant reçu, net des coûts d'émission ;

Postérieurement à la comptabilisation initiale, les emprunts obligataires sont évalués au coût amorti, en utilisant la méthode du taux d'intérêt effectif, qui prend en compte tous les coûts d'émission et toute décote ou prime de remboursement.

- ▶ Emprunts obligataires avec option de conversion et emprunts remboursables en actions :

Pour les emprunts obligataires convertibles en actions (Océanes) ou les emprunts remboursables en actions (Oranes) ou les emprunts avec bons de souscription d'actions (OBSA), la composante dette et la composante capitaux propres sont séparées dès leur comptabilisation initiale. La juste valeur de la composante dette à l'émission est déterminée en actualisant les flux de trésorerie futurs contractuels en utilisant le taux de marché applicable pour un emprunt obligataire qui aurait été souscrit par la société aux mêmes conditions mais sans option de conversion.

La valeur de la composante capitaux propres est déterminée à l'émission par différence entre la juste valeur de la composante dette et la juste valeur de l'emprunt obligataire. La valeur de l'option de conversion n'est pas revue au cours des exercices ultérieurs.

Les frais d'émission sont répartis entre la part dette et la part capitaux propres sur la base de leurs valeurs comptables respectives au moment de l'émission.

La composante dette est ensuite évaluée sur la base du coût amorti.

Provisions

Les provisions sont comptabilisées lorsque :

- ▶ le Groupe a une obligation actuelle (juridique ou implicite) résultant d'un événement passé ;
- ▶ il est probable qu'une sortie de ressources représentative d'avantages économiques sera nécessaire pour éteindre l'obligation ;
- ▶ le montant de la sortie de ressources peut être estimé de manière fiable. Si l'effet de la valeur temps est significatif, les provisions sont actualisées, l'augmentation de la provision liée à l'écoulement du temps étant comptabilisée en charge financière ;
- ▶ Les passifs éventuels ne sont pas comptabilisés et sont décrits en annexe lorsqu'ils sont significatifs, sauf dans le cas de regroupement d'entreprises où ils constituent des éléments identifiables ;
- ▶ Provisions pour litiges :

Elles concernent les risques identifiés liés à un procès ou un litige de toute nature : commerciale, réglementaire, fiscale (hors impôts sur les sociétés) ou sociale. Le Groupe constitue une provision s'il est probable qu'une sortie de ressources sera nécessaire pour éteindre ce risque et qu'une estimation fiable du coût lié à ce risque est possible. Dans de tels cas, le montant de la provision (y compris les pénalités liées) est déterminé par les agences et leurs experts, sous la supervision des services centraux du Groupe, sur la base de la meilleure estimation des coûts probables liés au procès ou litige ;

- ▶ Provisions pour restructuration :

Le coût des actions de restructuration est intégralement provisionné dans l'exercice lorsque ces mesures ont été décidées et annoncées.

Dans le cadre d'une acquisition, les plans de restructuration qui ne sont pas, lors de l'acquisition, des passifs pour l'entreprise acquise sont comptabilisés en charges.

Ce coût correspond essentiellement aux indemnités de licenciement, aux préretraites, au coût des préavis non réalisés comptabilisés en charges de personnel, ainsi qu'aux éventuelles mises au rebut d'immobilisations et d'autres actifs ;

- ▶ Provisions sur engagements immobiliers :

Les provisions sur engagements immobiliers sont évaluées sur la base de l'actualisation des loyers à payer diminués des produits attendus des sous-location et comprennent également les charges locatives et les taxes éventuelles sur tout bien immobilier si le bien est vacant, et n'est pas destiné à être utilisé dans le cadre des activités principales. Depuis le 1^{er} janvier 2018 en application de la norme IFRS 16, seules les charges locatives et taxes éventuelles sont comprises dans les provisions sur engagements immobiliers.

Une provision est également constituée dans le cadre d'un regroupement d'entreprises en cas d'existence de contrats de location immobilière conclus à des conditions moins favorables que les conditions de marché constatées à la date d'acquisition.

Engagements de retraite et autres avantages postérieurs à l'emploi

Le Groupe comptabilise les engagements liés aux pensions et autres avantages postérieurs à l'emploi en fonction de la qualification de ces régimes :

- ▶ à cotisations définies : les montants des contributions du Groupe à ces cotisations versées sont comptabilisés en charges de la période ;
- ▶ à prestations définies : l'engagement au titre des régimes à prestations définies est déterminé séparément pour chaque régime en utilisant la méthode actuarielle des unités de crédit projetées. Les gains et pertes actuariels relatifs aux régimes postérieurs à l'emploi générés durant l'exercice sont comptabilisés directement en autres éléments du résultat global. L'effet de la désactualisation des engagements de retraite, net des rendements attendus des actifs en couverture, est constaté en « Autres charges et produits financiers ». Certains frais administratifs des plans de couverture, lorsqu'ils sont directement facturés au Groupe, sont comptabilisés dans le résultat opérationnel.

Fournisseurs et comptes rattachés

Ce poste comprend toutes les dettes d'exploitation (y compris les effets à payer et factures à recevoir) liées à l'acquisition de biens et services ainsi que celles relatives aux opérations d'achat d'espace en qualité de mandataire. Ces dettes ont généralement une échéance de moins d'un an.

Passifs sur contrats

Les passifs sur contrats correspondent aux produits constatés d'avance. Il s'agit des contreparties reçues ou facturées au client pour lesquelles le Groupe a une obligation de fournir des biens ou services.

Les passifs sur contrats n'incluent pas les avances clients concernant des coûts externes engagés pour le compte des clients et directement remboursables, lorsque nous agissons en tant qu'« Agent ». Ces avances sont enregistrées dans les comptes de Fournisseurs et comptes rattachés.

Revenu

Le revenu du Groupe provient principalement des services de créations et productions publicitaires, marketing direct et digital, CRM (Customer Relationship Management), promotion des ventes et marketing sur point de vente, relations publiques, organisation événementielle, communication institutionnelle et financière, stratégie/planification et achat d'espaces média ainsi que du conseil en transformation digitale.

Les contrats avec les clients sont principalement rémunérés sous la forme d'honoraires, de commissions, de bonus soumis à des critères de performance, de remboursements de coûts de tiers engagés pour le compte des clients ou d'une combinaison des quatre.

Les honoraires négociés avec les clients sont majoritairement calculés sur la base d'un taux horaire plus frais généraux auxquels est appliqué une marge.

Les contrats à la commission sont calculés sur la base d'un pourcentage appliqué à la somme totale des coûts payés aux tiers (remboursés par le client) pour réaliser le contrat. Les contrats à la commission concernent principalement : i) l'activité média sur la base des achats d'espace pour le compte des clients et ii) sur la supervision de productions réalisées par des tiers.

La quasi-totalité des contrats clients est de court terme, généralement inférieure à un an, et le Groupe a généralement droit à paiement jusqu'à la fin du contrat ou au moins pour les travaux réalisés à date.

Le Groupe reconnaît le revenu lorsqu'il transfère (ou à mesure qu'il transfère) au client le contrôle des biens ou des services promis (identifiés comme des obligations de prestation), et ce pour un montant qui reflète le paiement que l'on s'attend à recevoir en contrepartie de ces biens ou services.

► Obligations de prestation :

Pour chacun des contrats, les services promis (appelés obligations de prestation) sont distingués uniquement si le client peut bénéficier des services isolément et si la promesse de lui fournir ces services est identifiée séparément dans le contrat.

À l'exception de l'activité média, les obligations de prestation correspondent généralement aux différentes rémunérations inscrites dans les contrats. Dans l'activité de création publicitaire, le Groupe distingue habituellement deux obligations de performance, l'une pour les services de conseils créatifs et la seconde pour la réalisation des productions, ce qui généralement correspond aux différentes rémunérations inscrites dans les contrats.

Dans l'activité média, le prix de transaction couvre généralement les prestations de stratégie/planification ainsi que l'achat d'espace. Dans ces contrats ces deux groupes de services sont distincts et le prix de transaction est alloué en proportion du personnel affecté à ces services.

► Éléments variables du prix de transaction :

Certains contrats comprennent des bonus soumis à des critères de performance qualitatifs ou quantitatifs. Ces parties variables ne sont intégrées au prix de transaction que lorsqu'il est hautement probable que cela n'entraînera pas une reprise significative du revenu enregistré.

Les bonus sur critères de performance ne sont le plus souvent reconnus en revenus que lorsqu'ils sont confirmés par le client.

Le Groupe perçoit aussi des remises sur volumes fournisseurs relatives à des transactions effectuées au nom des clients. Ces remises sont rétrocédées aux clients en fonction des termes des contrats ou des lois locales, sinon elles sont conservées. La part à rétrocéder aux clients est enregistrée en dettes et la part conservée est reconnue en revenu généralement dès que le média est diffusé, s'il existe un contrat avec le vendeur média et que l'agence anticipe de dépasser les critères de volume.

► Notion d'« Agent » vs. « Principal » :

Lorsque des fournisseurs tiers sont impliqués dans la fourniture des services au client, le Groupe considère qu'il agit en tant que « Principal » si au moins un des critères ci-dessous est rempli :

- l'agence obtient le contrôle du bien ou du service avant de le transférer au client ;

- l'agence contrôle le ou les fournisseurs ;
- l'agence intègre ou combine le travail des fournisseurs pour délivrer le bien ou service promis au client.

Le Groupe agit en tant que « Principal » dans la majorité des ses activités hormis sur l'achat d'espace média pour le compte de clients et la supervision de productions réalisées par des tiers.

Concernant les activités de production, le Groupe agit en tant qu'« Agent » uniquement sur les contrats pour lesquels uniquement un travail de supervision d'une production réalisée en totalité par des tiers est effectué. Si l'agence intègre ou modifie significativement le travail réalisé par un tiers, il s'agit d'une unique obligation de prestation dans laquelle le Groupe agit en tant que « Principal ».

Lorsque le Groupe agit en tant que « Principal », le revenu est enregistré pour son montant brut facturé au client. Lorsque le Groupe agit en tant qu'« Agent » le revenu est reconnu net des coûts refacturés aux clients, ce qui signifie que le revenu comptabilisé correspond uniquement aux honoraires ou commissions.

Dans tous les cas, les frais de déplacements remboursés par le client (transports, hôtels, repas, etc...) sont toujours reconnus en revenu.

► Période de reconnaissance du revenu :

La quasi-totalité du revenu du Groupe est constatée à l'avancement car généralement le client consomme directement les bénéfices de nos services ou alors la performance génère un actif sans autre utilité et pour lequel le Groupe a un droit à paiement pour le travail effectué à date.

Pour les projets à prix fixe, le revenu est reconnu à l'avancement sur la base de mesures internes correspondant au niveau d'effort mesuré sur le projet, essentiellement calculé sur la base des heures effectuées et des coûts externes directs consommés sur le projet.

Pour les contrats de communication globale avec une équipe dédiée et qui porte généralement sur des contrats d'un an, le Groupe considère que son obligation de prestation est d'être prêt à mettre à disposition des ressources à tout moment pour le client. Dans ce cas, le revenu est constaté linéairement sur la durée du contrat.

Pour les contrats média à la commission, nous reconnaissons le revenu lorsque le média est diffusé.

► Modification des contrats :

Dans certains cas, des modifications sur l'étendue des services rendus peuvent être demandées par le client durant la durée du contrat. Ces changements sont généralement négociés en tant que nouveaux contrats couvrant les besoins supplémentaires avec une rémunération associée.

► Ventilation des produits des activités ordinaires :

Le Groupe fournit un ensemble de services intégrés pour la communication de ses clients, qui combinent l'ensemble des expertises au sein du Groupe. Le Groupe a renforcé son approche géographique qui présente le mieux la façon dont le revenu est affecté par les facteurs économiques.

Cette ventilation du revenu par zone géographique est semblable aux exercices précédents et est présentée dans l'information sectorielle (cf. note 30).

► Mesures de simplification adoptées :

Le Groupe a décidé d'appliquer les mesures de simplification sur les obligations de prestation qui restent à remplir et de ne pas présenter les informations concernant les prestations faisant partie de contrats dont la durée initiale attendue ne dépasse pas un an et ceux pour lesquels le Groupe a le droit à règlement pour les heures effectuées à date.

Les montants sur les obligations de prestations qui restent à remplir sur les autres types de contrats que ceux cités plus haut sont non significatifs et ne sont pas présentés dans les annexes.

Revenu net

Le revenu net est calculé comme le revenu après déduction des coûts directement refacturables aux clients.

Dans les activités où le Groupe agit en tant qu'« Agent » ou « Principal », des prestations auprès de tiers sont engagées pour le compte des clients et directement refacturables. Ces coûts concernent essentiellement des activités de production et de média, ainsi que des frais divers à la charge des clients (notamment les frais de déplacement) et sont enregistrés dans les charges opérationnelles. Ces éléments refacturables aux clients ne faisant pas partie du périmètre d'analyse des opérations, l'indicateur « revenu net » retenu pour la mesure de la performance opérationnelle du Groupe exclut la refacturation de ces coûts.

Plans d'options de souscription ou d'achat d'actions Publicis Groupe

La juste valeur des options attribuées est comptabilisée en charges de personnel sur la période d'acquisition des droits. Elle est déterminée par un expert indépendant, généralement selon le modèle Black-Scholes. Exceptionnellement, dans le cas où le plan comporte des conditions de marché, la méthode Monte-Carlo est utilisée.

Pour les plans qui comportent des conditions de performance hors marché, le Groupe estime la probabilité de réalisation de ces objectifs et en tient compte dans la détermination du nombre d'actions à livrer.

Plans d'attribution d'actions gratuites Publicis Groupe

La juste valeur des actions gratuites attribuées est comptabilisée en charges de personnel sur la période d'acquisition des droits. Elle est déterminée par un expert indépendant, et correspond au prix de marché de l'action à la date d'attribution, ajusté pour la perte de dividende attendue pendant la période d'acquisition des droits. Exceptionnellement, dans le cas où le plan comporte des conditions de marché, la méthode Monte-Carlo est utilisée.

Pour les plans qui comportent des conditions de performance hors marché, le Groupe estime la probabilité de réalisation de ces objectifs et en tient compte dans la détermination du nombre d'actions à livrer.

Autres produits et charges non courants

Publicis présente en « Autres produits et charges non courants » les produits et charges inhabituels afin de faciliter la compréhension de la performance opérationnelle du Groupe. Sont notamment incluses sous cette rubrique les plus ou moins-values de cession d'actifs.

Marge Opérationnelle avant amortissements

La marge opérationnelle est égale au revenu après déduction des charges de personnel et des autres charges opérationnelles (hors autres produits et charges non courants tels que définis ci-dessus).

Marge Opérationnelle

La marge opérationnelle est égale au revenu après déduction des charges de personnel, autres charges opérationnelles (hors autres produits et charges non courants tels que définis ci-dessus) et dotations aux amortissements (hors incorporels liés aux acquisitions). Le taux de marge opérationnelle, qui est égal à la marge opérationnelle exprimée en pourcentage du revenu, est un indicateur suivi par le Groupe dans le but de mesurer la performance des unités génératrices de trésorerie et du Groupe dans son ensemble.

Coût de l'endettement financier net et autres produits et charges financières

Le coût de l'endettement financier net inclut les charges d'intérêts sur les dettes financières et les produits d'intérêts sur la trésorerie et les équivalents de trésorerie.

Les autres produits et charges financiers comprennent principalement les charges d'intérêts sur les obligations locatives, les effets de la désactualisation des provisions immobilières à long terme et des provisions pour retraites (nets du rendement des actifs), l'effet de la revalorisation des compléments de prix sur acquisitions, les variations de juste valeur des dérivés, les variations de juste valeur des actifs financiers ainsi que les gains et pertes de change.

Impôt sur les bénéfices

Les bénéfices sont taxés selon les réglementations propres aux pays dans lesquels ils sont réalisés. Les impôts différés sont comptabilisés, en utilisant la méthode bilanciale du report variable, pour les différences temporelles existant à la date de clôture entre la base fiscale des actifs et passifs et leur valeur comptable au bilan.

Des actifs d'impôt différé sont comptabilisés pour les différences temporelles déductibles, reports en avant de pertes fiscales et crédits d'impôt non utilisés, dans la mesure où il est probable qu'un bénéfice imposable (résultant du renversement de différences temporelles imposables ou de l'existence d'un bénéfice imposable généré par l'entité) sera disponible, sur lequel ces différences temporelles déductibles, reports en avant de pertes fiscales et crédits d'impôt non utilisés pourront être imputés.

La valeur comptable des actifs d'impôt différé est revue à chaque date de clôture et réduite dans la mesure où il n'est plus probable qu'un bénéfice imposable suffisant sera disponible pour permettre l'utilisation de l'avantage de tout ou partie de cette base d'actif d'impôt différé. Les actifs d'impôts différés non reconnus sont appréciés à chaque date de clôture et sont reconnus dans la mesure où il devient probable qu'un bénéfice futur permettra de les recouvrer.

Les actifs et passifs d'impôt différé sont évalués au taux d'impôt dont l'application est attendue sur l'exercice au cours duquel l'actif sera réalisé ou le passif réglé, sur la base des taux d'impôt qui ont été adoptés ou quasi adoptés à la date de clôture.

Bénéfice par action et bénéfice dilué par action (BNPA et BNPA dilué)

Le bénéfice de base par action est calculé en divisant le résultat net de l'exercice attribuable aux actions ordinaires par le nombre moyen pondéré d'actions ordinaires en circulation au cours de l'exercice.

Le bénéfice dilué par action est calculé en divisant le résultat net de l'exercice attribuable aux actions ordinaires après neutralisation des intérêts sur les emprunts remboursables ou convertibles en actions par le nombre moyen pondéré d'actions ordinaires en circulation au cours de l'exercice ajusté des effets des options et actions gratuites attribuées, des bons de souscription d'actions en circulation et de la conversion des obligations convertibles en actions (Océanes). Pour le calcul du bénéfice dilué par action, seuls sont pris en considération les instruments ayant un effet dilutif sur ce dernier, c'est-à-dire qui ont pour effet de réduire le bénéfice par action.

Pour les options de souscription ou d'achat d'actions Publicis Groupe, les actions gratuites et les bons de souscription d'actions, la méthode utilisée est précisée ci-après.

Pour calculer le bénéfice dilué par action, les options dilutives et les bons de souscription d'actions dilutifs sont supposés avoir été exercés et les actions gratuites effectivement livrées.

Le produit résultant de l'exercice de ces instruments est considéré comme ayant été perçu lors de l'émission d'actions ordinaires au cours moyen de marché des actions ordinaires pendant la période (réputée valorisée à la juste valeur, cette émission sans effet dilutif ni relatif n'est pas prise en compte dans le calcul du BNPA dilué). La différence entre le nombre d'actions ordinaires émises et le nombre d'actions ordinaires qui auraient été émises au cours moyen de marché doit être traitée comme une émission d'actions ordinaires sans contrepartie financière, donc ayant un effet dilutif ; ce nombre est pris en compte dans le dénominateur du bénéfice dilué par action.

De ce fait, les options et les bons de souscription d'actions n'ont un effet dilutif que lorsque le cours moyen de marché des actions ordinaires pendant la période excède le prix d'exercice des options ou des bons de souscription d'actions (c'est-à-dire qu'elles sont « dans la monnaie »).

Outre ce bénéfice par action (de base et dilué), le Groupe calcule et communique habituellement un BNPA « courant » de base et

dilué, qui est similaire à celui décrit ci-dessus, sauf pour ce qui est du résultat retenu, qui exclut :

- ▶ la ligne « Perte de valeur » et « Dotation aux amortissements des incorporels liés aux acquisitions » ;
- ▶ l'effet de la revalorisation des compléments de prix sur acquisitions ainsi que la variation de juste valeur des actifs financiers qui se trouvent dans les « Autres charges et produits financiers » ;
- ▶ certains produits et charges à caractère inhabituel (généralement enregistrés sur la ligne « Autres produits et charges non courants »), spécifiquement désignés.

1.4 Principales sources d'incertitude relatives aux estimations

La situation financière et les résultats du Groupe dépendent des méthodes comptables, hypothèses, estimations et jugements retenus lors de l'élaboration des comptes consolidés. Le Groupe fonde ses estimations sur son expérience passée ainsi que sur un ensemble d'autres hypothèses jugées raisonnables au regard des circonstances afin d'évaluer les valeurs à retenir pour les actifs et passifs du Groupe. Les réalisations pourraient néanmoins différer de façon significative des estimations retenues.

Les caractéristiques des principales méthodes comptables, les jugements et autres incertitudes affectant l'application de ces méthodes comptables, ainsi que la sensibilité des résultats aux changements des conditions et hypothèses, sont des facteurs à prendre en compte. En effet, le Groupe élabore des estimations et des hypothèses concernant le futur. Les estimations comptables ainsi obtenues seront, par définition, rarement égales aux réalisations.

Les principales hypothèses concernant des événements futurs et les autres sources d'incertitude liées au recours à des estimations à la date de clôture pour lesquelles il existe un risque significatif de modifications des valeurs nettes comptables d'actifs et de passifs au cours d'un exercice ultérieur concernent :

- ▶ la juste valeur attribuée aux actifs et passifs intégrés lors d'un regroupement d'entreprises ;
- ▶ la détermination de la valeur recouvrable des écarts d'acquisition et des immobilisations incorporelles utilisée dans les tests de dépréciation ;
- ▶ les provisions pour risques et charges, notamment les engagements de retraites à prestations définies et couvertures médicales post-emploi ;
- ▶ les dépréciations pour créances douteuses ;
- ▶ l'évaluation de la juste valeur des options attribuées dans le cadre des plans d'options de souscription d'actions de Publicis Groupe SA ;
- ▶ les durées des locations en ce qui concerne les périodes optionnelles des contrats immobiliers ainsi que la détermination des taux d'actualisation ;
- ▶ les positions fiscales incertaines.

Des éléments détaillés figurent dans les notes 7, 22, 23, 29 et 31 de la présente annexe.

Note 2 IFRS 15 - Retraitement du compte de résultat et du bilan

Les tableaux suivants présentent les impacts de l'application d'IFRS 15 sur les comptes consolidés du Groupe au 31 décembre 2017 :

/ Impacts sur le compte de résultat consolidé

(en millions d'euros)	Information 31 décembre 2017 (12 mois) publiée	Impacts IFRS 15	Information 31 décembre 2017 (12 mois) retraitée ⁽¹⁾
Revenu net	9 332	-	9 332
Revenu des coûts refacturables	358	556	914
Revenu	9 690	556	10 246
Charges de personnel	(5 977)	-	(5 977)
Autres charges opérationnelles	(2 047)	(556)	(2 603)
Marge opérationnelle avant amortissements	1 666	-	1 666
Dotations aux amortissements	(161)	-	(161)
Marge opérationnelle	1 505	-	1 505
Résultat opérationnel	1 316	-	1 316
Résultat net attribuable aux propriétaires de la société mère du Groupe	862	-	862

(1) Conformément à la norme IFRS 15 et l'interprétation IFRIC 23 appliquées au 1^{er} janvier 2018, les informations comparatives de l'année 2017 ont été retraitées.

/ Impacts sur le bilan consolidé

(en millions d'euros)	Information 31 décembre 2017 publiée	Impacts IFRS 15	Information 31 décembre 2017 retraitée ⁽¹⁾
Actif			
Clients et comptes rattachés	9 750	(843)	8 907
Actifs sur contrats	-	843	843
Autres	14 030	-	14 030
Total de l'actif	23 780		23 780
Passif			
Passifs sur contrats	-	423	423
Autres dettes et passifs courants	1 814	(423)	1 391
Autres	21 966	-	21 966
Total du passif	23 780		23 780

(1) Conformément à la norme IFRS 15 et l'interprétation IFRIC 23 appliquées au 1^{er} janvier 2018, les informations comparatives de l'année 2017 ont été retraitées.

Impacts sur l'état de résultat global consolidé

L'état du résultat global n'est pas impacté par l'application d'IFRS 15.

Impacts sur le tableau des flux de trésorerie consolidés et sur le tableau de variation des capitaux propres

Le tableau des flux de trésorerie ainsi que le tableau de variation des capitaux propres ne sont pas impactés par l'application d'IFRS 15.

Note 3 IFRS 16 – impacts de la première application sur les comptes 2018

Le tableau suivant présente les impacts de la première application d'IFRS 16 sur le bilan d'ouverture :

(en millions d'euros)	Information 31 décembre 2017 retraitée ⁽¹⁾	Première application d'IFRS 16	Information 1 ^{er} janvier 2018 avec IFRS 16
Actif			
Droits d'utilisation relatifs aux contrats de location	-	1 906	1 906
Immobilisations corporelles nettes	590	(43)	547
Autres actifs financiers	169	23	192
Autres actifs non courants	9 768	-	9 768
Autres créances et actifs courants	649	(4)	645
Autres actifs courants	12 604	-	12 604
Total de l'actif	23 780	1 882	25 662
Passif			
Total capitaux propres	5 958	10	5 968
Dettes financières à plus d'un an	2 780	(89)	2 691
Obligations locatives à plus d'un an	-	1 681	1 681
Provisions à long terme	415	(11)	404
Autres	419	-	419
Passifs non courants	3 614	1 581	5 195
Obligations locatives à moins d'un an		356	356
Provisions à court terme	98	(4)	94
Autres dettes et passifs courants	1 391	(61)	1 330
Autres	12 719	-	12 719
Passifs courants	14 208	291	14 499
Total du passif	23 780	1 882	25 662

(1) Conformément à la norme IFRS 15 et l'interprétation IFRIC 23 appliquées au 1^{er} janvier 2018, les informations comparatives de l'année 2017 ont été retraitées.

Les impacts de la première application d'IFRS 16 sur le bilan d'ouverture sont :

- ▶ la comptabilisation des droits d'utilisation et des obligations locatives ;
- ▶ le reclassement des actifs et des dettes comptabilisés liés aux locations financement existantes au 31 décembre 2017 ;
- ▶ le reclassement des avantages incitatifs en diminution des droits d'utilisation ;
- ▶ le reclassement des provisions pour locaux vacants en diminution des droits d'utilisation ;
- ▶ le reclassement des loyers payés d'avance en augmentation des droits d'utilisation ;
- ▶ le reclassement des droits d'utilisation en créances financières en cas de sous locations consenties sur la durée résiduelle des baux concernés. Par ailleurs, la revalorisation de ces créances impacte les capitaux propres d'ouverture compte tenu de sous locations pour un montant supérieur à celui du contrat principal.

Les tableaux suivants présentent les données 2018 si le Groupe avait continué à appliquer IAS 17 :

/ Impacts sur le bilan consolidé

(en millions d'euros)	Information 31 décembre 2018 publiée	Impacts IFRS 16	Information 31 décembre 2018 avec IAS 17	Information 31 décembre 2017 retraitée ⁽¹⁾
Actif				
Droits d'utilisation relatifs aux contrats de location	1 732	(1 732)	-	-
Immobilisations corporelles nettes	611	42	653	590
Impôts différés actifs	150	(9)	141	130
Autres actifs financiers	215	(19)	196	169
Autres créances et actifs courants	689	19	708	649
Actifs destinés à être cédés	183	(24)	159	62
Autres	23 500	2	23 502	22 180
Total de l'actif	27 080	(1 721)	25 359	23 780
Passif				
Total capitaux propres	6 853	13	6 866	5 958
Dettes financières à plus d'un an	2 425	93	2 518	2 780
Obligations locatives à plus d'un an	1 648	(1 648)	-	-
Provisions à long terme	384	9	393	415
Autres	446	-	446	419
Passifs non courants	4 903	(1 546)	3 357	3 614
Obligations locatives à moins d'un an	393	(393)	-	-
Provisions à court terme	125	35	160	98
Autres dettes et passifs courants	1 432	194	1 626	1 391
Passifs destinés à être cédés	100	(26)	74	16
Autres	13 274	2	13 276	12 703
Passifs courants	15 324	(188)	15 136	14 208
Total du passif	27 080	(1 721)	25 359	23 780

(1) Conformément à la norme IFRS 15 et l'interprétation IFRIC 23 appliquées au 1^{er} janvier 2018, les informations comparatives de l'année 2017 ont été retraitées.

/ Impacts sur le compte de résultat consolidé

(en millions d'euros)	Information 31 décembre 2018 publiée	Impacts IFRS 16	Information 31 décembre 2018 avec IAS 17	Information 31 décembre 2017 retraitée ⁽¹⁾
Revenu	9 951	-	9 951	10 246
Charges de personnel	(5 747)	-	(5 747)	(5 977)
Dotation aux amortissements (hors incorporels liés aux acquisitions)	(526)	375	(151)	(161)
Autres charges opérationnelles	(2 155)	(397)	(2 552)	(2 603)
Marge opérationnelle	1 523	(22)	1 501	1 505
Résultat opérationnel	1 303	(22)	1 281	1 316
Coût de l'endettement financier	(11)	(11)	(22)	(51)
Réévaluation des compléments de prix sur acquisitions	(13)	-	(13)	(66)
Autres charges et produits financiers	(60)	66	6	(10)
Résultat avant impôt des entreprises consolidées	1 219	33	1 252	1 189
Impôt sur le résultat	(285)	(8)	(293)	(312)
Résultat net des entreprises consolidées	934	25	959	877
Quote part dans les résultats des mises en équivalence	(4)	-	(4)	(5)
Résultat net	930	25	955	872
Dont :				
• résultat net attribuable aux participations ne donnant pas le contrôle	11	-	11	10
Résultat net part du Groupe	919	25	944	862

(1) Conformément à la norme IFRS 15 et l'interprétation IFRIC 23 appliquées au 1^{er} janvier 2018, les informations comparatives de l'année 2017 ont été retraitées.

/ Impacts sur le tableau des flux de trésorerie consolidés

(en millions d'euros)	Information 31 décembre 2018 publiée	Impacts IFRS 16	Information 31 décembre 2018 avec IAS 17 ⁽¹⁾	Information 31 décembre 2017 retraitée ⁽²⁾
31 décembre 2018				
Flux de trésorerie liés à l'activité				
Résultat net	930	25	955	872
Neutralisation des produits et charges calculés :				
Impôt sur le résultat	285	8	293	312
Coût de l'endettement financier net	11	11	22	51
Dotation aux amortissements et pertes de valeur	726	(463)	263	349
Autres produits et charges calculés	76	22	98	74
Autres	(239)	-	(239)	(202)
Variation du besoin en fonds de roulement lié à l'activité	153	(24)	129	69
Flux net de trésorerie liés à l'activité (I)	1 942	(421)	1 521	1 525
Flux de trésorerie liés aux opérations d'investissement				
Flux net de trésorerie liés aux opérations d'investissement (II)	(448)	-	(448)	(417)
Flux de trésorerie liés aux opérations de financement				
Remboursement des dettes locatives	(374)	374	-	-
Intérêts payés sur obligations locatives	(58)	58	-	-
Intérêts financiers payés	(69)	(11)	(80)	(90)
Autres	(314)	-	(314)	(462)
Flux net de trésorerie liés aux opérations de financement (III)	(815)	421	(394)	(552)
Incidence des variations de taux de change (IV)	133	-	133	(379)
Variation de la trésorerie consolidée (I + II + III + IV)	812	-	812	177

(1) À partir du 1^{er} janvier 2018, les intérêts financiers ont été reclassés dans les Flux de trésorerie liés aux opérations de financement.

(2) Conformément à la norme IFRS 15 et l'interprétation IFRIC 23 appliquées au 1^{er} janvier 2018, les informations comparatives de l'année 2017 ont été retraitées.

/ Rapprochement des obligations locatives à la date de transition avec les engagements hors-bilan au 31 décembre 2017

(en millions d'euros)

Engagements donnés au titre des contrats de location simple au 31 décembre 2017 ⁽¹⁾	2 247
Effets lié aux périodes optionnelles non prises en compte dans les engagements hors-bilan	75
Effets liés à des décalages de date de mise à disposition	(223)
Effets liés à des contrats court terme non reconnus dans les obligations locatives au 1 ^{er} janvier 2018	(15)
Autres effets	81
Obligations locatives avant actualisation	2 165
Effet de l'actualisation	(217)
Obligations locatives après actualisation	1 948
Contrats de location-financement existants	89
Obligations locatives au 1^{er} janvier 2018 après première application d'IFRS 16	2 037

(1) Les engagements donnés au 31 décembre 2017 comprenaient 1 982 millions d'euros de contrats de location simple et 265 millions d'euros de redevances minimum garanties dans le cadre de contrats d'exploitation d'espaces publicitaires.

Note 4 Variations du périmètre de consolidation

4.1 Acquisitions de l'exercice 2018

Aucune prise de contrôle significative (individuellement ou prise dans leur ensemble) n'est intervenue au cours de la période.

Les principales acquisitions de la période sont les suivantes :

- ▶ en juillet 2018, le Groupe a acquis 100 % de Payer Sciences (États-Unis) et 100 % de One Digital (Brésil) ;
- ▶ en septembre 2018, le Groupe a acquis 100 % de Kindred (République Tchèque) ;
- ▶ en novembre 2018, le Groupe a acquis 100 % de Xebia (France).

La juste valeur, à la date d'acquisition, de la contrepartie transférée (hors trésorerie acquise) des entités intégrées prises dans leur ensemble (incluant notamment celles décrites ci-dessus, ainsi que les acquisitions de moindre ampleur) avec prise de contrôle exclusif durant la période, s'élève à 236 millions d'euros. Ce montant comprend notamment :

- ▶ 136 millions d'euros décaissés au cours de la période ;
- ▶ 97 millions d'euros d'engagements de compléments de prix ;
- ▶ 3 millions d'euros d'engagements de rachats de participations ne donnant pas le contrôle.

Le montant payé en 2018 au titre des acquisitions (après déduction de la trésorerie acquise) s'élève à 260 millions d'euros et comprend :

- ▶ 136 millions d'euros décaissés au cours de la période ;
- ▶ (6) millions d'euros de trésorerie nette acquise ;
- ▶ 130 millions d'euros de compléments de prix décaissés au cours de la période.

Les acquisitions de la période, prises dans leur ensemble, contribuent pour moins de 1 % au revenu consolidé et pour moins de 1 % au résultat net attribuable aux propriétaires de la société mère du Groupe.

4.2 Acquisitions de l'exercice 2017

Aucune prise de contrôle significative (individuellement ou prise dans leur ensemble) n'est intervenue au cours de la période.

Les principales acquisitions de la période sont les suivantes :

- ▶ en janvier 2017, le Groupe a acquis 100 % de The Abundance and Ardent (États-Unis) ;
- ▶ en juillet 2017, le Groupe a acquis 85 % de Translate Plus (Royaume-Uni) et 100 % de The Herd Agency (Australie) ;
- ▶ en septembre 2017, le Groupe a acquis 100 % de Plowshare (États-Unis) et 100 % de Harbor Picture Company (États-Unis) ;

La juste valeur, à la date d'acquisition, de la contrepartie transférée (hors trésorerie acquise) des entités intégrées prises dans leur ensemble (incluant notamment celles décrites ci-dessus, ainsi que les acquisitions de moindre ampleur) avec prise de contrôle exclusif durant la période, s'élève à 159 millions d'euros. Ce montant comprend notamment :

- ▶ 76 millions d'euros décaissés au cours de la période ;
- ▶ 76 millions d'euros d'engagements de compléments de prix ;
- ▶ 7 millions d'euros d'engagements de rachats de participations ne donnant pas le contrôle.

Le montant payé en 2017 au titre des acquisitions (après déduction de la trésorerie acquise) s'élève à 289 millions d'euros et comprend :

- ▶ 76 millions d'euros décaissés au cours de la période ;
- ▶ (19) millions d'euros de trésorerie nette acquise ;
- ▶ 232 millions d'euros de compléments de prix décaissés au cours de la période.

Les acquisitions de la période, prises dans leur ensemble, contribuent pour moins de 0,2 % au revenu consolidé et pour 0,6 % au résultat net attribuable aux propriétaires de la société mère du Groupe.

4.3 Cessions des exercices 2018 et 2017

Aucune cession significative n'est intervenue au cours des exercices 2018 et 2017.

La contribution des sociétés cédées n'excède pas 1 % du revenu et 1 % du résultat net consolidé de l'exercice 2018 attribuable aux propriétaires de la société mère du Groupe. Il en est de même pour l'exercice 2017.

4.4 Projet de cession

Le Groupe a engagé un processus de cession de 100 % des activités Publicis Health Solutions aux États-Unis et en Europe. Ce processus a abouti à la signature d'un accord de cession avec Altamont Capital Partners le 31 décembre 2018 qui s'est conclu par la cession définitive le 31 janvier 2019.

Par ailleurs, le Groupe a également engagé un processus de cession concernant son activité de services destinés aux Très Petites Entreprises et Petites et Moyennes Entreprises (TPE/PME) principalement située en Belgique et en France. Le processus de cession est en cours de finalisation et devrait aboutir au deuxième trimestre 2019 (voir note 32).

Les actifs et passifs cumulés de ces activités sont les suivants :

- ▶ Écarts d'acquisition et immobilisations incorporelles ;
- ▶ Immobilisations corporelles ;
- ▶ Actifs courants ;
- ▶ Trésorerie ;
- ▶ Passifs courants.

Au 31 décembre 2018, les actifs et passifs ont été regroupés au bilan sur les lignes « Actifs destinés à être cédés » et « Passifs destinés à être cédés ». La valeur des actifs et des passifs a été ramenée à leur valeur de réalisation diminuée des frais de cession (voir note 7).

Note 5 Charges de personnel et effectifs

Les charges de personnel incluent les salaires, appointements, commissions, primes, intéressements, congés payés ainsi que l'estimation des bonus et les charges liées aux paiements fondés sur des actions (plans d'options de souscription ou d'achat d'actions, plans d'actions gratuites) et les charges liées aux retraites (hors effet net de désactualisation présenté en autres produits et charges financiers).

(en millions d'euros)	2018	2017
Rémunérations	(4 501)	(4 698)
Charges sociales y compris avantages postérieurs à l'emploi	(816)	(850)
Charges relatives aux paiements fondés sur des actions	(63)	(55)
Intérimaires et « free-lance »	(367)	(374)
Total	(5 747)	(5 977)

/ Répartition des effectifs au 31 décembre par zone géographique

	2018	2017
Europe	22 285	22 589
Amérique du Nord	22 494	24 054
Amérique latine	5 945	5 661
Asie Pacifique	20 750	21 583
Moyen-Orient et Afrique	4 114	3 880
Total	75 588	77 767

/ Répartition des effectifs au 31 décembre par fonction (en %)

	2018	2017
Commercial	21 %	19 %
Création	14 %	13 %
Média et Recherche	18 %	18 %
Production, activités spécialisées et autres	33 %	35 %
Administration/Gestion	14 %	15 %
Total	100 %	100 %

Note 6 Autres charges opérationnelles

Ce poste regroupe toutes les charges externes autres que les achats de production et de médias lorsque le Groupe intervient en tant qu'agent. Il comprend notamment des frais refacturables pour 877 millions d'euros en 2018 contre 914 millions d'euros en 2017 ; il inclut également les impôts (à l'exception des impôts sur les bénéfices), les taxes et versements assimilés ainsi que les dotations et reprises sur provisions.

Note 7 Dotations aux amortissements et perte de valeur

(en millions d'euros)	2018	2017
Amortissement des autres immobilisations incorporelles (hors incorporels liés aux acquisitions)	(22)	(22)
Amortissement des immobilisations corporelles	(125)	(139)
Amortissement des droits d'utilisation	(379) ⁽¹⁾	-
Dotation aux amortissements (hors incorporels liés aux acquisitions)	(526)	(161)
Dotation aux amortissements des incorporels liés aux acquisitions	(69)	(73)
Pertes de valeur sur titres mis en équivalence	-	(3)
Pertes de valeur sur autres actifs financiers	-	(2)
Pertes de valeur sur écarts d'acquisition	-	(50)
Pertes de valeur sur immobilisations corporelles	(3)	(2)
Pertes de valeur sur actifs destinés à être cédés	(14)	(58)
Pertes de valeur sur droits d'utilisation	(114)	-
Pertes de valeur	(131)	(115)
Total des dotations aux amortissements et perte de valeurs	(726)	(349)

(1) En application de la norme IFRS 16, les amortissements des contrats de location-financement sont reclassés en amortissement des droits d'utilisation à hauteur de 4 M€.

Pertes de valeur sur droits d'utilisation

Au premier semestre 2018, le Groupe a lancé un programme d'optimisation des locaux visant à regrouper les agences sur un ou plusieurs sites dans les principaux pays.

Ce programme a nécessité de vider des espaces loués, afin de mieux utiliser l'espace existant sur les autres sites. En conséquence, les droits d'utilisation concernant les espaces vacants ont fait l'objet d'une perte de valeur totale ou partielle, il en est de même des agencements attachés à ces espaces. La perte de valeur comptabilisée en 2018 s'élève à 114 millions

d'euros, dont 30 millions d'euros au titre des droits d'utilisation et 28 millions d'euros au titre des agencements. Les frais à payer tels que les charges locatives et éventuelles taxes sur locaux vacants pour 56 millions d'euros sont inclus dans les provisions sur engagements immobiliers et comprennent également les pénalités de sortie anticipée.

Pertes de valeur sur actifs destinés à être cédés

La valeur des actifs et des passifs destinés à être cédés a été ramenée à la valeur de réalisation diminuée des frais de cession. Ce qui a conduit le Groupe à constater les pertes de valeur suivantes :

- ▶ Au 31 décembre 2018, 14 millions d'euros sur l'ensemble Proximedia principalement situé en Belgique et en France qui fait l'objet d'un projet de cession (voir note 4.4 et note 32) ;
- ▶ Au 31 décembre 2017, 58 millions d'euros sur des activités en Chine qui ont fait l'objet d'une cession définitive en 2018 (voir note 8).

Les principales hypothèses retenues pour la réalisation des tests sont présentées dans le tableau ci-dessous :

(en millions d'euros)	2018			2017		
	Valeur comptable des écarts d'acquisition	Taux d'actualisation après impôt	Taux de croissance à l'infini	Valeur comptable des écarts d'acquisition	Taux d'actualisation après impôt	Taux de croissance à l'infini
Publicis Communication	3 428	9,5 %	1,0 %	3 325	9,0 %	1,5 %
Publicis Media	2 244	9,0 %	1,5 %	1 599	8,0 %	1,5 %
Publicis Sapient	2 043	11,0 %	3,0 % ⁽¹⁾	2 520	11,5 %	3,0 % ⁽¹⁾
Publicis Health	541	10,5 %	2 %	530	9,5 %	2,0 %
Ex-Publicis One	490	10 % à 14,5 %	3 % à 4 %	460	12,0 %	2,5 %
Autres écarts d'acquisition	5	10 %	2 %	16	7,5 à 10,0 %	2,0 à 3,0 %
Total des écarts d'acquisition après perte de valeur	8 751			8 450		

(1) Comme les performances historiques et les projections issues d'études de marché le montrent, la croissance des dépenses publicitaires dans le secteur numérique aux États-Unis est particulièrement soutenue (croissance annuelle généralement comprise entre 10 % et 20 % selon les années). En conséquence, l'hypothèse d'un marché pas encore mature à l'issue de la période de projection a été retenue.

La méthode appliquée pour la détermination des taux d'actualisation et des taux de croissance à l'infini est inchangée.

Les tests de sensibilité réalisés montrent qu'il n'y a pas d'impact sur la charge de dépréciation des unités génératrices de trésorerie du Groupe.

Au 31 décembre 2017, les taux d'actualisation après impôt retenus se situaient entre 8,0 % (10,2 % avant impôt) et 12,0 % (15,3 % avant impôt). Le taux de croissance à l'infini utilisé dans les projections se situait entre 1,5 % et 3 %.

Ces tests avaient conduit le Groupe à constater une perte de valeur en 2017 de 50 millions d'euros sur l'ensemble Proximedia principalement situé en Belgique et en France.

Pertes de valeur sur écarts d'acquisition

Les tests de dépréciation ont été réalisés sur les unités génératrices de trésorerie, constituées d'agences ou de regroupements d'agences.

L'évaluation nécessaire aux tests sur les écarts d'acquisition les plus significatifs a été réalisée par un expert indépendant. Les tests de dépréciation sur les écarts d'acquisition ont été effectués sur la base de la valeur d'utilité des unités génératrices de trésorerie déterminée à partir de projections financières à 5 ans (2019-2023). Les projections pour l'année 2019 sont directement issues du budget annuel validé par le management.

Les taux d'actualisation après impôt retenus se situent entre 9 % (11,6 % avant impôt) et 14,5 % (18,8 % avant impôt). Le taux de croissance à l'infini utilisé dans les projections se situe entre 1 % et 4 %.

Tests de dépréciation des actifs incorporels liés aux acquisitions

Les tests de dépréciation ont été réalisés sur toutes les marques du Groupe reconnues lors des acquisitions. Les relations contractuelles ont également fait l'objet d'un test de dépréciation. L'intégralité des évaluations nécessaires aux tests de dépréciation a été réalisée par un expert indépendant.

Au 31 décembre 2018, les taux d'actualisation après impôt retenus lors de l'évaluation se situent entre 8,5 % et 14,5 %. Ils sont déterminés en prenant en compte les caractéristiques spécifiques à chaque actif concerné par les tests de dépréciation.

Au 31 décembre 2017, les taux d'actualisation après impôt retenus lors de l'évaluation se situaient entre 8 % et 13,5 %.

Ces tests ont conduit le Groupe à ne constater aucune perte de valeur en 2018, de même qu'en 2017.

Note 8 Autres produits et charges non courants

Ce poste regroupe les produits et charges inhabituels. Sont notamment incluses sous cette rubrique les plus ou moins-values de cession d'actif.

(en millions d'euros)	2018	2017
Plus-values (moins-values) sur cessions d'actifs	(20)	-
Autres produits et (charges) non courants	-	(1)
Total des autres produits et charges non courants	(20)	(1)

En 2018, la cession de Genedigi en Chine constitue la majeure partie des moins-values.

Note 9 Charges et produits financiers

Résultat financier hors réévaluation des compléments de prix sur acquisitions

(en millions d'euros)	2018	2017
Charges d'intérêts sur emprunts et découverts bancaires ⁽¹⁾	(81)	(89)
Charges d'intérêts sur contrats de location financement	-	(12)
Charges financières	(81)	(101)
Produits financiers	70	50
Coût de l'endettement financier net	(11)	(51)
Pertes et gains de change (y compris variation de la juste valeur des dérivés)	(4)	(1)
Coût financier net, lié à l'actualisation des provisions pour retraites	(7)	(8)
Charges d'intérêts sur obligations locatives	(58)	-
Variation de juste valeur des actifs financiers	9	-
Autres	-	(1)
Résultat financier hors réévaluation des compléments de prix sur acquisitions	(71)	(61)

(1) Y compris la revalorisation des Swaps de taux et des emprunts obligataires au titre de la couverture de juste valeur.

/ Réévaluation des compléments de prix sur acquisitions

(en millions d'euros)	2018	2017
Réévaluation des compléments de prix sur acquisitions	(13)	(66)

Note 10 Impôt sur le résultat

Analyse de la charge d'impôt sur les bénéfices

(en millions d'euros)	2018	2017
Charge d'impôt courant de la période	(292)	(441)
Produit d'impôt courant relatif aux exercices antérieurs	2	10
Total produit (charge) d'impôt exigible	(290)	(431)
Produit/(Charge) d'impôt différé	(27)	131
Variations des impôts différés actifs non reconnus	32	(12)
Total produit (charge) net d'impôt différé	5	119
Impôt sur le résultat	(285)	(312)

Taux effectif d'impôt

Le taux effectif d'impôt ressort à :

(en millions d'euros)	2018	2017
Résultat avant impôt des entreprises consolidées	1 219	1 189
Pertes de valeur sur les écarts d'acquisitions et actifs destinés à être cédés (voir note 7)	14	115
Réévaluation des compléments de prix sur acquisitions	13	66
Perte sur la cession de Genedigi	18	
Résultat avant impôt des entreprises consolidées retraité	A 1 264	1 370
Taux d'imposition applicable à la société mère	34,43 %	34,43 %
Impôt attendu appliqué au Résultat avant impôt des entreprises consolidées	(435)	(472)
Incidence des :		
• différences entre le taux d'imposition français et les taux d'imposition étrangers	161	96
• variations des impôts différés actifs non reconnus	32	(12)
• autres impacts ⁽¹⁾	(43)	76
Impôt constaté au compte de résultat	(285)	(312)
Impact de la réforme fiscale aux États-Unis :		
• Impôt courant sur les réserves accumulées à l'étranger	(18)	139
• Impôts différés : baisse du taux d'impôt	-	(200)
Impôts différés liés aux pertes de valeur	-	-
Impôt constaté au compte de résultat retraité	B (303)	(373)
Taux effectif d'impôt	B/A 24,0 %	27,2 %

(1) Les autres impacts intègrent essentiellement les effets liés aux différences permanentes, aux résultats taxés à taux réduit, aux ajustements sur exercices antérieurs.

Impacts de la réforme fiscale aux États-Unis

Le Groupe est fortement implanté aux États-Unis et est donc soumis à l'évolution de la réglementation fiscale US. Le Tax Cuts and Jobs Act (TCJA) voté aux États-Unis en 2017 a eu deux effets sur les comptes du Groupe en 2017 :

- ▶ la baisse du taux fédéral d'impôt sur les sociétés à compter de l'année 2018 de 35 % à 21 % générant un produit d'impôt différé de 200 millions d'euros ;
- ▶ l'acquittement étalé sur 8 ans d'un impôt courant (sur les réserves accumulées) évalué à 139 millions d'euros.

Le montant d'impôt à payer a été inscrit pour sa valeur nominale et ne fait pas l'objet d'une actualisation. En effet, certaines filiales du Groupe localisées à l'extérieur des États-Unis sont partiellement détenues par deux filiales situées aux États-Unis. En raison de cette situation et du TCJA, le Groupe va être

imposé sur les réserves accumulées à l'étranger par certaines de ces filiales.

En 2018, la déclaration fiscale sur les réserves accumulées a été déposée. Les effets fiscaux définitifs ont été calculés en prenant en compte les interprétations et clarifications apportées par les autorités fiscales américaines sur le TCJA. Le montant d'impôt à payer a été révisé à la baisse pour 18 millions d'euros soit 40 millions de baisse sur l'impôt sur les réserves accumulées et 22 millions à la hausse concernant des impôts exigibles sur des transactions internes visant à réduire ou supprimer l'investissement des filiales américaines dans les filiales du Groupe localisées à l'extérieur des États-Unis. La baisse du taux fédéral d'impôt sur les sociétés en 2018 est reflétée dans l'incidence des différences entre le taux d'imposition français et les taux d'impositions étrangers (voir tableau du taux effectif d'impôt).

Effet impôt sur les autres éléments du résultat global

(en millions d'euros)	31 décembre 2018			31 décembre 2017		
	Brut	Impôt	Net	Brut	Impôt	Net
Réévaluation à la juste valeur des actifs disponibles à la vente	-	-	-	(9)	-	(9)
Gains et pertes actuariels sur régimes à prestations définies	22	(6)	16	13	14	27
Écarts de change et autres	79	4	83	(597)	14	(583)
Total	101	(2)	99	(593)	28	(565)

Échéancier des impôts différés constatés au bilan

(en millions d'euros)	31 décembre 2018	31 décembre 2017
Partie à court terme (inférieur à 1 an)	(69)	54
Partie à long terme (supérieur à 1 an)	(227)	(343)
Impôts différés actifs (passifs), nets	(296)	(289)

Origine des impôts différés

(en millions d'euros)	31 décembre 2018	31 décembre 2017
Impôts différés liés à la réévaluation des actifs et passifs effectuée à l'occasion d'une acquisition	(185)	(301)
Impôts différés liés à la réévaluation de l'immeuble des Champs-Élysées	(43)	(43)
Impôts différés liés aux engagements de retraite et autres avantages postérieurs à l'emploi	51	57
Impôts différés liés à des reports déficitaires	277	176
Impôts différés liés aux autres différences temporaires	(130)	(18)
Total impôts différés actifs (passifs), bruts	(30)	(129)
Impôts différés actifs non reconnus	(266)	(160)
Total impôts différés actifs (passifs), nets	(296)	(289)

Au 31 décembre 2018, les impôts différés passifs comprennent l'impôt sur la réévaluation pratiquée sur les actifs incorporels à l'occasion des acquisitions de Zenith (12 millions d'euros), Bcom3 (96 millions d'euros), Digitas (34 millions d'euros) et

Sapient (95 millions d'euros) ainsi que l'impôt différé lié à la juste valeur comme coût présumé de l'immeuble et du terrain sur les Champs-Élysées à la date de transition aux IFRS.

Déficits reportables

Le Groupe dispose par ailleurs de déficits reportables n'ayant pas fait l'objet de la reconnaissance d'un impôt différé à l'actif du bilan consolidé du fait des incertitudes liées aux possibilités d'utilisation de ces derniers :

(en millions d'euros)	31 décembre 2018	31 décembre 2017
Montant des déficits reportables non reconnus	889	476
<i>Dont part reportable indéfiniment</i>	340	374

Provisions fiscales

Les positions fiscales prises par le Groupe sont basées sur ses interprétations de la réglementation fiscale et l'expérience passée. Chaque position est évaluée individuellement sans compensation ni agrégation avec d'autres positions et donne lieu à la constatation d'un passif lorsqu'une sortie de ressources est estimée probable. L'évaluation de ces passifs fiscaux

correspond à la meilleure estimation du risque à la date de clôture et comprend le cas échéant les intérêts de retard ainsi que les éventuelles pénalités.

Les passifs relatifs aux risques et litiges fiscaux sont comptabilisés en dettes d'impôt sur les sociétés pour 200 millions d'euros au 31 décembre 2018, contre 185 millions d'euros au 31 décembre 2017.

Note 11 Bénéfice net par action

Bénéfice net par action (de base et dilué)

(en millions d'euros, sauf les actions)

		2018	2017
Bénéfice net retenu pour le calcul du BNPA			
Résultat net part attribuable aux propriétaires de la société mère du Groupe	A	919	862
<i>Impact des instruments dilutifs :</i>			
• économies de frais financiers liés à la conversion des instruments de dettes, nettes d'impôt		-	-
Résultat net part du Groupe - dilué	B	919	862
Nombre d'actions retenu pour le calcul du BNPA			
Nombre d'actions au 1 ^{er} janvier		230 627 725	225 945 387
Actions créées sur l'exercice		2 426 498	2 529 801
Actions propres à déduire (moyenne sur l'exercice)		(3 822 546)	(2 090 481)
Nombre d'actions moyen retenu pour le calcul	C	229 231 677	226 384 707
<i>Impact des instruments dilutifs :</i>			
• actions gratuites et stock-options dilutifs ⁽¹⁾		4 815 491	3 682 435
• bons de souscription d'actions (BSA) ⁽¹⁾		517 214	606 436
Nombre d'actions - dilué	D	234 564 382	230 673 578
(en euros)			
Bénéfice net par action	A/C	4,01	3,81
Bénéfice net par action - dilué	B/D	3,92	3,74

(1) Seuls les stock-options et BSA ayant un effet dilutif, c'est-à-dire dont le prix d'exercice est inférieur au cours moyen de l'exercice, sont pris en considération. Au 31 décembre 2018 et 2017, tous les stock-options et les BSA non encore exercés à la clôture de l'exercice ont un effet dilutif sur le bénéfice net par action.

Bénéfice net courant par action (de base et dilué)

(en millions d'euros, sauf les actions)	2018	2017
Bénéfice net retenu pour le calcul du BNPA courant ⁽¹⁾		
Résultat net part du Groupe	919	862
<i>Éléments exclus :</i>		
• Amortissement des incorporels liés aux acquisitions, net d'impôt	55	55
• Perte de valeur ⁽²⁾ , nette d'impôt	103	115
• Principales plus ou moins values de cession et d'ajustement de juste valeur des actifs financiers, nets d'impôt	10	-
• Effet net de la réforme fiscale aux États-Unis	(18)	(61)
• Réévaluation des compléments de prix d'acquisition	13	66
Résultat net courant part du Groupe	E 1 082	1 037
<i>Impact des instruments dilutifs :</i>		
• Économies de frais financiers liés à la conversion des instruments de dette, nettes d'impôt	-	-
Résultat net courant part du Groupe - dilué	F 1 082	1 037
Nombre d'actions retenu pour le calcul du BNPA		
Nombre d'actions au 1 ^{er} janvier	230 627 725	225 945 387
Actions créées sur l'exercice	2 426 498	2 529 801
Actions propres à déduire (moyenne sur l'exercice)	(3 822 546)	(2 090 481)
Nombre d'actions moyen retenu pour le calcul	C 229 231 677	226 384 707
<i>Impact des instruments dilutifs :</i>		
• actions gratuites et stock-options dilutifs	4 815 491	3 682 435
• bons de souscription d'actions (BSA)	517 214	606 436
Nombre d'actions - dilué	D 234 564 382	230 673 578
(en euros)		
Bénéfice net courant par action ⁽¹⁾	E/C 4,72	4,58
Bénéfice net courant par action - dilué ⁽¹⁾	F/D 4,61	4,50

(1) BNPA après élimination des pertes de valeur, de l'amortissement des incorporels liés aux acquisitions, des principales plus (moins)-values de cession, d'ajustement de juste valeur des actifs financiers et de la réévaluation des compléments de prix d'acquisition.

(2) Au 31 décembre 2018, ce montant correspond aux pertes de valeur sur les droits d'utilisation relatifs aux contrats de location pour 114 millions d'euros et aux pertes de valeur sur actifs destinés à être cédés pour 14 millions d'euros.

Note 12 Écarts d'acquisition

Variation des écarts d'acquisition

(en millions d'euros)	Valeur brute	Perte de valeur ⁽²⁾	Valeur nette
1^{er} janvier 2017	10 687	(1 537)	9 150
Acquisitions	198	-	198
Perte de valeur	-	(50)	(50)
Variations liées à la comptabilisation des engagements de rachats de participations ne donnant pas le contrôle ⁽¹⁾	(12)	-	(12)
Cessions et projets de cession	(63)	-	(63)
Change	(942)	169	(773)
31 décembre 2017	9 868	(1 418)	8 450
Acquisitions	237	-	237
Perte de valeur	-	-	-
Variations liées à la comptabilisation des engagements de rachats de participations ne donnant pas le contrôle ⁽¹⁾	(36)	-	(36)
Cessions et projets de cession	(67)	-	(67)
Change	222	(55)	167
31 décembre 2018	10 224	(1 473)	8 751

(1) Voir note 1.3 sur le traitement comptable des engagements de rachats de participations ne donnant pas le contrôle.

(2) Voir aussi note 7.

Les écarts d'acquisition par zone géographique sont indiqués dans la note 30, et par pôle dans la note 7.

Note 13 Immobilisations incorporelles nettes

Variation des immobilisations incorporelles

(en millions d'euros)	Immobilisations incorporelles à durée de vie définie		Immobilisations incorporelles à durée de vie indéfinie	Total des immobilisations incorporelles
	Relations contractuelles avec les clients	Logiciel, technologies et divers	Marques	
Valeurs brutes au 1^{er} janvier 2017	1 195	352	1 045	2 592
Acquisitions	-	23	-	23
Cessions et sorties d'actifs	-	(17)	-	(17)
Change et divers	(116)	(27)	(123)	(266)
Valeurs brutes au 31 décembre 2017	1 079	331	922	2 332
Acquisitions	-	49	-	49
Cessions et sorties d'actifs	-	(9)	-	(9)
Change et divers	36	9	42	87
Valeurs brutes au 31 décembre 2018	1 115	380	964	2 459
Amortissements cumulés au 31 décembre 2017	(774)	(249)	(185)	(1 208)
Amortissement	(67)	(29)	-	(96)
Perte de valeur	-	-	-	-
Cessions et sorties d'actifs	-	9	-	9
Change et divers	(27)	(4)	(8)	(39)
Amortissements cumulés au 31 décembre 2018	(868)	(273)	(193)	(1 334)
Valeurs nettes au 31 décembre 2018	247	107	771	1 125

Évaluation des immobilisations incorporelles

Les tests de valeur réalisés par un expert indépendant à la clôture des exercices 2017 et 2018 ont conduit le Groupe à ne constater aucune perte de valeur en 2018 et 2017 (voir note 7).

Note 14 Immobilisations corporelles nettes

(en millions d'euros)	Terrains et constructions	Agencements et aménagements	Matériel informatique	Autres	Total
Valeurs brutes au 1^{er} janvier 2017	282	565	413	554	1 814
Augmentations	-	30	40	45	115
Diminutions	(1)	(95)	(47)	(43)	(186)
Variations de périmètre	-	3	-	6	9
Change et divers	(13)	5	(30)	(76)	(114)
Valeurs brutes au 31 décembre 2017	268	508	376	486	1 638
Première application d'IFRS 16	(90)	-	-	-	(90)
Reclassement	-	119	-	(119)	-
Augmentations	-	146	38	36	220
Diminutions	(11)	(67)	(35)	(35)	(148)
Variations de périmètre	-	(1)	(1)	-	(2)
Change et divers	1	10	4	2	17
Valeurs brutes au 31 décembre 2018	168	715	382	370	1 635
Amortissements cumulés au 31 décembre 2017	(67)	(338)	(301)	(342)	(1 048)
Première application d'IFRS 16	47	-	-	-	47
Reclassement	-	(60)	-	60	-
Augmentations	-	(60)	(36)	(29)	(125)
Perte de valeur	-	(31)	-	-	(31)
Diminutions	5	67	35	32	139
Variations de périmètre	-	(1)	1	-	-
Change et divers	(2)	-	(5)	1	(6)
Amortissements cumulés au 31 décembre 2018	(17)	(423)	(306)	(278)	(1 024)
Valeurs nettes au 31 décembre 2018	151	292	76	92	611

Terrains et constructions

Au 31 décembre 2018, Publicis dispose en pleine propriété d'un patrimoine immobilier qui figure au bilan pour une valeur nette de 151 millions d'euros.

Le principal actif est l'immeuble du siège social situé au 133, avenue des Champs-Élysées, à Paris. Cet immeuble de sept étages comprend environ 12 000 m² de bureaux, occupés par les sociétés du Groupe, et 1 500 m² de surfaces commerciales, occupées par Publicisdrugstore ainsi que deux salles de cinéma ouvertes au public.

Agencements et aménagements

La perte de valeur de 31 millions d'euros en 2018 comprend 28 millions d'euros au titre des agencements concernant des biens en location (voir note 7) et 3 millions d'euros sur des agencements concernant un immeuble en pleine propriété.

Autres immobilisations corporelles

Le Groupe dispose notamment d'importants équipements informatiques dédiés à la création et à la production publicitaire, à la gestion de l'achat d'espace et aux travaux administratifs.

Note 15 Titres mis en équivalence

Les titres mis en équivalence s'élevaient à 62 millions d'euros au 31 décembre 2018 (contre 64 millions d'euros au 31 décembre 2017).

(en millions d'euros)	Valeur au bilan
Montant au 1^{er} janvier 2017	87
Quote-part de résultat	(5)
Dividendes versés	(2)
Perte de valeur	(3)
Effet de change et autres	(13)
Montant au 31 décembre 2017	64
Entrées de périmètre	1
Quote-part de résultat	(4)
Dividendes versés	(2)
Effet de change et autres	3
Montant au 31 décembre 2018	62

Les principales sociétés mises en équivalence sont Matomy Media Group, Jana Mobile, Burrell Communications Group et Somupi. Au 31 décembre 2018, les valeurs au bilan de ces quatre sociétés s'élevaient respectivement à 21 millions, 13 millions, 7 millions et 4 millions d'euros.

Note 16 Autres actifs financiers

(en millions d'euros)	31 décembre 2018	31 décembre 2017
Autres actifs financiers mesurés à la juste valeur par résultat :		
• Fonds Communs de Placement à Risques ⁽¹⁾	88	73
• Autres	20	17
Dépôts de garantie	32	31
Prêts à des sociétés mises en équivalence ou non consolidées	28	16
Créances de sous-location	19	-
Autres	43	47
Valeur brute	230	184
Dépréciation	(15)	(15)
Valeur nette	215	169

(1) Ces Fonds Communs de Placement à Risques sont dédiés à des investissements dans des entreprises de l'économie numérique.

Note 17 Stocks et en-cours de production

(en millions d'euros)	31 décembre 2018	31 décembre 2017
Valeur brute	368	417
Dépréciation des en-cours	(1)	(32)
Valeur nette	367	385

Note 18 Clients et comptes rattachés

(en millions d'euros)	31 décembre 2018	31 décembre 2017 ⁽¹⁾
Créances clients ⁽²⁾	9 185	8 988
Effets à recevoir	10	9
Valeur brute	9 195	8 997
Dépréciation à l'ouverture	(91)	(85)
Dépréciation de l'exercice	(13)	(27)
Reprise de l'exercice	11	17
Variations de périmètre	11	2
Change et divers	2	3
Dépréciation à la clôture	(80)	(90)
Valeur nette	9 115	8 907

(1) Conformément à la norme IFRS 15, les informations comparatives de l'année 2017 ont été retraitées.

(2) Y compris les créances clients facturées pour un montant de 6 954 millions d'euros au 31 décembre 2018 et 6 799 millions d'euros au 31 décembre 2017.

Note 19 Autres créances et actifs courants

(en millions d'euros)	31 décembre 2018	31 décembre 2017
État, impôts et taxes	264	252
Avances et acomptes versés aux fournisseurs	172	170
Charges constatées d'avance	75	115
Dérivés sur couverture d'actifs et passifs courants	12	12
Dérivés sur prêts et emprunts intragroupe	18	21
Autres créances et autres actifs courants	154	86
Valeur brute	695	656
Dépréciation	(6)	(7)
Valeur nette	689	649

Note 20 Trésorerie et équivalents de trésorerie

(en millions d'euros)	31 décembre 2018	31 décembre 2017
Banques et caisses	933	1 017
Placements liquides à court terme	2 273	1 390
Total	3 206	2 407

Les placements liquides à court terme comprennent des sicav classées dans la catégorie AMF – monétaire court terme, soumis à un risque négligeable de changement de valeur, et des dépôts à court terme.

Note 21 Capitaux propres

Capital social de la société mère

(en actions)	31 décembre 2018	31 décembre 2017
Capital social au 1 ^{er} janvier	230 627 725	225 945 387
Augmentation de capital	4 622 076	4 682 338
Actions composant le capital social en fin de période	235 249 801	230 627 725
Autodétention en fin de période	(4 009 493)	(4 331 920)
Actions en circulation en fin de période	231 240 308	226 295 805

Le capital de Publicis Groupe SA a augmenté de 1 848 830 euros au cours de l'exercice 2018, correspondant à 4 622 076 actions de 0,40 euro nominal :

- ▶ 87 984 créées suite à l'exercice par certains porteurs de leurs bons de souscription d'actions ;
- ▶ 210 612 créées dans le cadre des plans d'actions gratuites ;

- ▶ 4 323 480 actions créées suite à l'exercice par certains actionnaires de l'option de paiement du dividende en action.

Le capital social de Publicis Groupe SA s'élève au 31 décembre 2018 à 94 099 920 euros, divisé en 235 249 801 actions de 0,40 euro nominal.

Neutralisation des actions propres existantes au 31 décembre 2018

Les actions propres détenues en portefeuille à la clôture, y compris celles détenues dans le cadre du contrat de liquidité, sont portées en déduction des capitaux propres.

Le portefeuille d'actions autodétenues a évolué comme suit au cours des années 2017 et 2018 :

	Nombre d'actions
Actions propres détenues au 1^{er} janvier 2017 ⁽¹⁾	577 603
Cessions (levées de stock-options) et livraisons d'actions gratuites	(1 470 130)
Rachat d'actions propres	5 000 000
Mouvements réalisés dans le cadre du contrat de liquidité	224 447
Actions propres détenues au 31 décembre 2017 ⁽¹⁾	4 331 920
Cessions (levées de stock-options) et livraisons d'actions gratuites	(343 427)
Mouvements réalisés dans le cadre du contrat de liquidité	21 000
Actions propres détenues au 31 décembre 2018 ⁽¹⁾	4 009 493

(1) Y compris 286 000 actions détenues au titre du contrat de liquidité au 31 décembre 2018 et 265 000 au 31 décembre 2017.

Dividendes votés et proposés

	Par action (en euros)	Total (en millions d'euros)
Dividendes payés au cours de l'année 2018 (au titre de l'exercice 2017)	2,00	454 ⁽¹⁾
Dividendes proposés à l'Assemblée générale (au titre de l'exercice 2018)	2,12	499 ⁽²⁾

(1) Montant payé, selon option des actionnaires, en numéraire ou en actions. Les dividendes payés en actions ont représenté un montant de 245 millions d'euros, entraînant la création de 4 323 480 actions.

(2) Montant pour l'ensemble des actions existantes au 31 décembre 2018, y compris actions propres.

Gestion du capital et rachats d'actions propres

La politique du Groupe consiste à maintenir une base de capital solide, afin de préserver la confiance des investisseurs, des créanciers et du marché et de soutenir le développement futur de l'activité. La direction du Groupe prête attention au ratio d'endettement défini comme étant la dette nette (dette financière diminuée de la trésorerie et des équivalents de trésorerie) divisée par les capitaux propres (incluant les participations ne donnant pas le contrôle) et a déterminé que le ratio optimal d'endettement est inférieur à 0,50. Au 31 décembre

2018, le Groupe bénéficie d'une situation de trésorerie positive, le ratio d'endettement n'est donc pas applicable. Au 31 décembre 2017, le ratio d'endettement était de 0,12.

La direction veille également au taux de distribution du dividende qui est défini comme le rapport entre le dividende unitaire et le bénéfice net par action. Pour permettre de suivre l'évolution de ce taux dans le temps, nous avons opté pour un calcul basé sur le Bénéfice net courant par action dilué. Compte tenu du niveau de dividende (2,12 euros par action) qui sera proposé à la prochaine Assemblée générale des actionnaires, le taux sera ainsi de 44,9 % au titre de l'exercice 2018 contre un taux de 44,4 % au titre de l'exercice 2017.

Note 22 Provisions pour risques et charges

(en millions d'euros)	Restructuration	Engagements immobiliers	Engagements de retraite et autres avantages postérieurs à l'emploi	Risques et litiges ⁽²⁾	Autres provisions	Total
1^{er} janvier 2017	23	21	330	94	75	543
Dotations	55	4	28	13	16	116
Utilisations	(32)	(6)	(36)	(1)	(16)	(91)
Autres reprises	(5)	(2)	(1)	(10)	(1)	(19)
Variations de périmètre	-	-	4	-	-	4
Pertes (gains) actuariels	-	-	(13)	-	-	(13)
Change et divers	(3)	(1)	(18)	(12)	7	(27)
31 décembre 2017	38	16	294	84	81	513
Reclassement ⁽¹⁾	-	(15)	-	-	-	(15)
Dotations	50	56	30	14	21	171
Utilisations	(38)	(24)	(28)	(14)	(14)	(118)
Autres reprises	(3)	(1)	-	(5)	(11)	(20)
Variations de périmètre	-	-	(2)	-	(2)	(4)
Pertes (gains) actuariels	-	-	(22)	-	-	(22)
Change et divers	-	-	4	-	-	4
31 décembre 2018	47	32	276	79	75	509
Dont à court terme	42	10	30	32	11	125
Dont à long terme	5	22	246	47	64	384

(1) Suite à la première application de la norme IFRS 16, les provisions sur contrats immobiliers onéreux ont été reclassées en diminution des droits d'utilisation.

(2) Conformément à l'interprétation IFRIC 23 appliquée au 1^{er} janvier 2018, les informations comparatives de l'année 2017 ont été retraitées.

Provisions pour restructuration

Elles comprennent une estimation des coûts de fermeture ou de restructuration de certaines activités résultant de plans annoncés et non encore exécutés à fin 2018 (principalement indemnités de licenciement). Les plans, détaillés par projet et par nature, ont fait l'objet d'un processus préalable d'approbation par la Direction générale. Ces plans sont suivis de manière centralisée de façon à consommer la provision en fonction des coûts effectivement encourus et à justifier le solde restant à la clôture en fonction des dépenses restant à effectuer.

Provisions sur engagements immobiliers

Les provisions sur engagements immobiliers sont évaluées sur la base de l'actualisation des loyers à payer diminués des produits attendus des sous-location et comprennent également les charges locatives et les taxes éventuelles sur tout bien immobilier si le bien est vacant, et n'est pas destiné à être utilisé dans le cadre des activités principales. Depuis le 1^{er} janvier 2018 en application de la norme IFRS 16, seules les charges locatives

et taxes éventuelles sont comprises dans les provisions sur engagements immobiliers.

Provisions pour risques et litiges

Les provisions pour risques et litiges (79 millions d'euros) comprennent une part à court terme (32 millions d'euros) et une part à long terme (47 millions d'euros). Elles concernent les litiges de toutes natures avec les tiers y compris les litiges commerciaux et fiscaux à l'exclusion des risques relatifs aux positions fiscales incertaines.

Obligations au titre des avantages du personnel

Les obligations au titre des avantages du personnel (voir note 23) comprennent :

- ▶ les plans de retraite à prestations définies ;
- ▶ les plans de couverture médicale post emploi ;
- ▶ les avantages à long terme comme les rémunérations différées et les médailles du travail.

Note 23 Engagements de retraite et autres avantages à long terme

Plans de retraite à prestations définies

Le Groupe a des obligations dans un certain nombre de plans de retraite à prestations définies, qui se répartissent principalement entre :

- ▶ des fonds de pensions (74 % des obligations du Groupe) : il s'agit de droits acquis par les employés, avec obligations de préfinancement externe principalement aux États-Unis et en Angleterre ;
- ▶ d'autres régimes de retraites obligatoires et légaux, type Indemnités de Fin de Carrière (23 % des obligations du Groupe), notamment en France : les droits ne sont pas acquis, le paiement est donc incertain et lié notamment à la présence des employés au moment du départ à la retraite ;
- ▶ des régimes de couverture de frais médicaux pour les retraités (3 % des obligations du Groupe) constitués d'une dette effective pour les retraités actuels, et d'une provision pour les actifs futurs retraités, en particulier aux États-Unis et en Angleterre.

Les régimes les plus significatifs sont donc les fonds de pension au Royaume-Uni (32 % des obligations du Groupe) et aux États-Unis (30 % des obligations du Groupe) :

- ▶ Au Royaume-Uni, les obligations du Groupe sont gérées au travers de six fonds de pension administrés par des conseils paritaires indépendants. Ces conseils indépendants sont composés de représentants du Groupe, des employés et retraités et parfois d'un expert indépendant. La réglementation requiert que ces conseils agissent dans l'intérêt des bénéficiaires du régime, ils doivent notamment s'assurer de l'équilibre financier des fonds de pension, et veiller à leur politique d'investissement et à leur gestion.

Quatre des six fonds de pension sont fermés et gelés. L'ensemble des droits acquis (qui sont basés sur le salaire et le nombre d'années d'ancienneté dans le Groupe) a été figé : les bénéficiaires encore en activité n'acquiescent plus de droits dans ces fonds à prestations définies.

- ▶ L'obligation des fonds de pension au Royaume-Uni concerne des retraités (71 %), des bénéficiaires de droits différés n'ayant pas encore liquidé leurs droits à retraite (23 %) et des employés en activité (6 %) ;
- ▶ Aux États-Unis, les obligations du Groupe consistent essentiellement en un fonds de pension fermé et gelé. L'obligation concerne des bénéficiaires de droits différés n'ayant pas encore liquidé leurs droits à retraite (33 % des obligations), des retraités (36 % des obligations) et des employés en activité (30 %).

Les valorisations de plans de retraite à prestations définies ont été réalisées par des experts indépendants. Les principaux pays concernés sont les États-Unis, l'Angleterre, l'Allemagne, la France, la Suisse, la Belgique, les Émirats Arabes Unis, l'Arabie Saoudite, le Bahreïn, la Corée, les Philippines, le Japon et l'Inde.

Aucun événement significatif de nature à modifier la valeur de l'engagement du Groupe au titre de ces régimes (modification significative de plan) n'est intervenue au cours de l'exercice.

Couverture financière

Le groupe Publicis couvre ces engagements par des actifs financiers, principalement au Royaume-Uni et aux États Unis, afin de respecter ses obligations légales et/ou contractuelles et de limiter son exposition au risque de dérive de ces engagements (volatilité des taux, de l'inflation, allongement de l'espérance de vie...).

La stratégie de couverture des engagements du Groupe s'appuie sur des études de gestion actif/passif régulières pour s'assurer d'une allocation d'actifs optimale qui doivent permettre à la fois de limiter l'exposition aux risques de marchés en diversifiant les catégories d'actifs selon leur profil de risque, et doivent correspondre au mieux aux prestations à verser aux bénéficiaires, en fonction de la maturité des plans. Ces analyses sont réalisées par des conseillers indépendants et soumises à l'approbation des *Trustees*. Les investissements sont réalisés en fonction des contraintes légales et des conditions de déductibilité de telles couvertures propres à chaque pays. Les besoins de financement sont généralement déterminés plan par plan et de fait le surplus d'actif des plans surfinancés ne peut être utilisé pour couvrir les plans sous-financés.

Exposition aux risques

Les principaux risques auxquels le Groupe est exposé au travers des fonds de pension au Royaume-Uni et aux États-Unis sont les suivants :

- ▶ Volatilité des actifs financiers : les actifs financiers des régimes (actions, obligations, ...) ont le plus souvent un rendement supérieur au taux d'actualisation sur le long terme, mais sont volatiles à court terme, d'autant plus qu'ils sont mesurés à la juste valeur pour les besoins de la comptabilité annuelle du Groupe. L'allocation des actifs financiers est déterminée de manière à assurer la viabilité financière du régime à long terme ;
- ▶ Variation des taux obligataires : une diminution des taux obligataires privés conduit à une augmentation de l'obligation des régimes telle que comptabilisée par le Groupe, même si cette augmentation est en partie réduite par un accroissement de la valeur des actifs financiers des régimes (pour la part d'obligations privées de première catégorie) ;
- ▶ Longévité : la plus grande part des prestations garanties par les régimes sont des prestations viagères, l'augmentation de l'espérance de vie conduit donc à une augmentation de l'obligation de ces régimes ;
- ▶ Inflation : une partie importante des prestations garanties par les fonds de pension au Royaume-Uni est indexée sur l'inflation. Une hausse de l'inflation conduit à une augmentation de l'obligation (même si dans la plupart des cas des plafonds sont définis pour protéger le régime contre une hyper inflation). La plupart des actifs financiers sont soit non affectés par l'inflation, soit peu corrélés à l'inflation, ce qui induit donc qu'une hausse de l'inflation conduirait à une hausse du déficit du régime au sens comptable. Les fonds de pension américains n'exposent pas le Groupe à un risque important lié à l'inflation, les prestations n'étant pas indexées sur l'inflation.

Écarts actuariels

Les écarts actuariels constatent les augmentations ou les diminutions non prévues de la valeur actuelle d'une obligation au titre de prestations définies ou de la juste valeur des actifs du régime correspondant. Les écarts actuariels résultant de la variation de la valeur actuelle d'une obligation d'un régime à prestations définies proviennent d'une part des ajustements liés à l'expérience (différences entre les hypothèses actuarielles antérieures et la réalité observée) et d'autre part des effets de changements d'hypothèses actuarielles.

Autres avantages à long terme

Le groupe Publicis comptabilise également divers avantages à long terme, principalement des primes d'ancienneté, des médailles du travail en France notamment, et certains plans pluriannuels pour lesquels la rémunération différée est liée à des conditions de présence.

Variation de la dette actuarielle

(en millions d'euros)	31 décembre 2018			31 décembre 2017		
	Retraite	Médical	Total	Retraite	Médical	Total
Dette actuarielle en début d'exercice	(701)	(24)	(725)	(722)	(25)	(747)
Coût courant des services rendus	(24)	-	(24)	(26)	-	(26)
Prestations versées	42	2	44	44	2	46
Intérêts sur la dette actuarielle	(19)	(1)	(20)	(19)	(1)	(20)
Effet de réévaluation	40	4	44	(12)	(3)	(15)
<i>Gains (pertes) d'expérience</i>	11	2	13	4	-	4
<i>Gains (pertes) liés au changement d'hypothèses économiques</i>	28	2	30	(16)	(1)	(17)
<i>Gains (pertes) liés aux autres changements d'hypothèses démographiques</i>	1	-	1	-	(2)	(2)
Acquisitions, cessions	2	-	2	(7)	-	(7)
Écarts de change	(8)	(2)	(10)	41	3	44
Dette actuarielle en fin d'exercice	(668)	(21)	(689)	(701)	(24)	(725)

Variation de la juste valeur des placements

(en millions d'euros)	31 décembre 2018			31 décembre 2017		
	Retraite	Médical	Total	Retraite	Médical	Total
Juste valeur des placements début d'exercice	491	-	491	490	-	490
Rendement effectif des actifs du régime	(15)	-	(15)	45	-	45
Cotisations employeur	24	2	26	27	1	28
Frais administratifs	(1)	-	(1)	(1)	-	(1)
Acquisitions, cessions	-	-	-	3	-	3
Prestations versées	(41)	(2)	(43)	(44)	(1)	(45)
Entrées de périmètre	1	-	1	-	-	-
Écarts de change	16	-	16	(29)	-	(29)
Juste valeur des placements fin d'exercice	475	-	475	491	-	491
Couverture financière	(193)	(21)	(214)	(210)	(24)	(234)
Incidence du plafonnement des actifs	(49)	-	(49)	(44)	-	(44)
Effet de l'exigence de financement minimal	-	-	-	(1)	-	(1)
Provision nette sur engagements de retraite à prestations définies et couverture médicale post-emploi	(242)	(21)	(263)	(255)	(24)	(279)
Provision sur autres avantages à long terme	(13)	-	(13)	(15)	-	(15)
Total Provision sur engagements de retraite, autres avantages postérieurs à l'emploi et à long terme	(255)	(21)	(276)	(270)	(24)	(294)

6

Charge d'engagements de retraite et autres avantages postérieurs à l'emploi

(en millions d'euros)	31 décembre 2018			31 décembre 2017		
	Retraite	Médical	Total	Retraite	Médical	Total
Coûts courants des services rendus au cours de l'exercice	(24)	-	(24)	(26)	-	(26)
Charge financière	(6)	(1)	(7)	(7)	(1)	(8)
Charges des régimes à prestations définies	(30)	(1)	(31)	(33)	(1)	(34)
Coût des autres régimes (y compris régimes à cotisations définies) et autres avantages	(109)	-	(109)	(105)	-	(105)
Frais administratifs hors frais de gestion des plans	(1)	-	(1)	(1)	-	(1)
Coût total des retraites comptabilisé en compte de résultat	(140)	(1)	(141)	(139)	(1)	(140)

Répartition des actifs de couverture

Le tableau ci-dessous présente la ventilation des plans par nature d'actifs et par hiérarchie de juste valeur. Les différents niveaux de hiérarchie de juste valeur sont définis dans la note 28.

(en millions d'euros)	31 décembre 2018				31 décembre 2017			
	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Total	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Total
Actions	81	-	-	81	102	-	-	102
Obligations	-	140	-	140	-	121	-	121
Obligations d'État	-	198	-	198	-	204	-	204
Immobilier	-	-	11	11	-	-	13	13
Autres	16	-	29	45	12	-	39	51
Total	97	338	40	475	114	325	52	491

Estimation de la contribution employeur et des prestations futures à payer

(en millions d'euros)	Retraite	Médical	Total
Estimation de la contribution employeur pour 2019	23	2	25

(en millions d'euros)	Retraite	Médical	Total
Estimation des prestations futures à payer			
2019	46	2	48
2020	44	2	46
2021	42	2	44
2022	41	2	43
2023	40	2	42
Exercices 2024 à 2028	199	8	207
Total sur les 10 prochains exercices	412	18	430

La durée moyenne des plans à fin décembre 2018 est de 12 ans.

Hypothèses actuarielles (Taux moyens pondérés)

Les taux d'actualisation sont déterminés par référence aux taux de rendement des obligations privées à long terme de première catégorie (notées au moins AA) et de maturité équivalente à la durée des régimes évalués. Ils ont été arrêtés sur la base d'indices externes communément retenus comme référence, notamment l'iBoxx en Europe et le Aon AA-AAA Bond Universe aux USA.

31 décembre 2018	Régimes de retraite				Couverture médicale postérieure à l'emploi	
	États-Unis	Royaume-Uni	Zone euro	Autres Pays	États-Unis	Royaume-Uni
Taux d'actualisation	3,98 %	2,80 % - 2,90 %	1,55 %	0,40 % - 7,30 %	3,98 %	2,80 % - 2,90 %
Augmentations futures des salaires	n/a	3,95 % - 4,20 %	2,25 % ⁽¹⁾	1,00 % - 8,00 %	5,00 %	n/a
Augmentations futures des retraites	n/a	1,90 % - 3,60 %	1,70 % ⁽¹⁾	n/a	n/a	n/a

31 décembre 2017	Régimes de retraite				Couverture médicale postérieure à l'emploi	
	États-Unis	Royaume-Uni	Zone euro	Autres Pays	États-Unis	Royaume-Uni
Taux d'actualisation	3,22 %	2,40 % - 2,50 %	1,20 %	0,30 % - 7,15 %	3,22 %	2,40 % - 2,50 %
Augmentations futures des salaires	n/a	3,95 % - 4,20 %	2,25 % ⁽¹⁾	1,50 % - 8,00 %	5,00 %	n/a
Augmentations futures des retraites	n/a	1,90 % - 3,60 %	1,70 % ⁽¹⁾	n/a	n/a	n/a

(1) Pour l'Allemagne uniquement.

Le taux d'augmentation des frais médicaux retenu pour l'exercice 2018 est de 6,9 % avec une baisse progressive vers un taux de 4,5 %.

Analyse de sensibilité

Régimes de retraite (en millions d'euros)	Augmentation de 0,5 %				
	États-Unis	Royaume-Uni	Zone euro	Autres Pays	Total
Variation du taux d'actualisation					
Effet sur la dette actuarielle en fin d'exercice	(9)	(14)	(6)	(7)	(36)
Variation du taux d'augmentation des salaires					
Effet sur la dette actuarielle en fin d'exercice	-	-	4	5	9

Régimes de retraite (en millions d'euros)	Diminution de 0,5 %				
	États-Unis	Royaume-Uni	Zone euro	Autres Pays	Total
Variation du taux d'actualisation					
Effet sur la dette actuarielle en fin d'exercice	10	16	7	7	40
Variation du taux d'augmentation des salaires					
Effet sur la dette actuarielle en fin d'exercice	-	-	(4)	(4)	(8)

Couverture médicale postérieure à l'emploi (en millions d'euros)	Augmentation de 0,5 %			Diminution de 0,5 %		
	États-Unis	Royaume- Uni	Total	États-Unis	Royaume- Uni	Total
Variation du taux d'actualisation						
Effet sur la dette actuarielle en fin d'exercice	(1)	-	(1)	1	-	1
Variation du taux d'augmentation des salaires						
Effet sur la dette actuarielle en fin d'exercice	-	-	-	-	-	-

Note 24 Emprunts et dettes financières

(en millions d'euros)	31 décembre 2018	31 décembre 2017
Emprunts obligataires (hors intérêts courus)	1 794	1 792
Autres emprunts et dettes	1 080	1 338
Total dette financière	2 874	3 130
Dont à court terme	449	350
Dont à long terme	2 425	2 780

Variation des dettes financières

(en millions d'euros)	31 décembre 2017	Flux de trésorerie	Variations hors trésorerie				31 décembre 2018
			Acquisitions	Variations de taux de change	Variations de juste valeur	Reclassement	
Eurobond 1,125 % - décembre 2021 (TIE 1,261 %) ⁽¹⁾	696	-	-	-	1	-	697
Eurobond 0,5 % - novembre 2023 (TIE 0,741 %) ⁽¹⁾	493	-	-	-	1	-	494
Eurobond 1,625 % - décembre 2024 (TIE 1,732 %) ⁽¹⁾	603	-	-	-	-	-	603
Emprunts obligataires (hors intérêts courus)	1 792	-	-	-	2	-	1 794
Prêt moyen terme syndiqué	909	(149)	-	22	-	-	782
Dettes sur compléments de prix d'acquisition	247	(129)	97	3	-	-	218
Dettes sur engagements de rachats de participations ne donnant pas le contrôle	39	(10)	3	-	-	-	32
Intérêts courus	6	-	-	-	3	-	9
Autres emprunts et lignes de crédit	21	4	-	-	-	-	25
Soldes créditeurs de banques	27	(12)	-	(1)	-	-	14
Dettes liées à l'immobilisation des contrats de location-financement	89	-	-	3	-	(92)	0
Autres dettes financières	143	(8)	-	2	3	(92)	48
Total des dettes financières	3 130	(296)	100	27	5	(92)	2 874
Juste valeur des dérivés de couverture sur Eurobond 2021 et 2024 ⁽²⁾	(10)	-	-	-	56	-	46
Juste valeur des dérivés de couverture sur prêt moyen terme syndiqué ⁽²⁾	(3)	-	-	-	-	-	(3)
Juste valeur des dérivés sur prêts et emprunts intragroupe ⁽²⁾	17	-	-	-	(16)	-	1
Total des dettes liées aux activités de financement	3 134	(296)	100	27	45	(92)	2 918

(1) Net des frais d'émission. Le nombre de titres au 31 décembre 2018 est de 7 000 pour les Eurobond à échéance en 2021, 5 000 pour ceux à échéance en 2023 et 6 000 pour ceux à échéance en 2024. Le taux d'intérêt effectif (TIE) est donné pour chaque Eurobond.

(2) Présentés en « Autres créances et actifs courants » et/ou « Autres dettes et passifs courants » au bilan consolidé.

(en millions d'euros)	Variations hors trésorerie					31 décembre 2017
	31 décembre 2016	Flux de trésorerie	Acquisitions	Variations de taux de change	Variations de juste valeur	
Eurobond 1,125 % - décembre 2021 (TIE 1,261 %) ⁽¹⁾	695	-	-	-	1	696
Eurobond 0,5 % - novembre 2023 (TIE 0,741 %) ⁽¹⁾	492	-	-	-	1	493
Eurobond 1,625 % - décembre 2024 (TIE 1,732 %) ⁽¹⁾	604	-	-	-	(1)	603
Emprunts obligataires (hors intérêts courus)	1 791	-	-	-	1	1 792
Prêt moyen terme syndiqué	972	-	-	(63)	-	909
Dettes sur compléments de prix d'acquisition	316	(232)	76	(24)	111	247
Dettes sur engagements de rachats de participations ne donnant pas le contrôle	62	(32)	7	(1)	3	39
Intérêts courus	4	-	-	-	2	6
Autres emprunts et lignes de crédit	40	(19)	-	-	-	21
Soldes créditeurs de banques	25	5	-	(3)	-	27
Dettes liées à l'immobilisation des contrats de location-financement	101	-	-	(12)	-	89
Autres dettes financières	170	(14)	-	(15)	2	143
Total des dettes financières	3 311	(278)	83	(103)	117	3 130
Juste valeur des dérivés de couverture sur Eurobond 2021 et 2024 ⁽²⁾	164	-	-	-	(174)	(10)
Juste valeur des dérivés de couverture sur prêt moyen terme syndiqué ⁽²⁾	-	-	-	-	(3)	(3)
Juste valeur des dérivés sur prêts et emprunts intragroupe ⁽²⁾	(3)	-	-	-	20	17
Total des dettes liées aux activités de financement	3 472	(278)	83	(103)	(40)	3 134

(1) Net des frais d'émission. Le nombre de titres au 31 décembre 2017 est de 7 000 pour les Eurobond à échéance en 2021, 5 000 pour ceux à échéance en 2023 et 6 000 pour ceux à échéance en 2024. Le taux d'intérêt effectif (TIE) est donné pour chaque Eurobond.

(2) Présentés en « Autres créances et actifs courants » et/ou « Autres dettes et passifs courants » au bilan consolidé.

Emprunts obligataires

Les emprunts obligataires émis par Publicis Groupe SA sont à taux fixe et en euros.

L'emprunt de 700 millions d'euros à échéance décembre 2021 (Eurobond 2021) et l'emprunt de 600 millions d'euros à échéance décembre 2024 (Eurobond 2024) ont été swapés en dollars US à taux fixe afin de financer l'acquisition de Sapien Corporation.

Les swaps ont été qualifiés de couverture de flux de trésorerie du financement intragroupe en dollars US. La juste valeur de ces swaps est inscrite au bilan en autres dettes et passifs courants pour 46 millions d'euros au 31 décembre 2018 ((10) millions d'euros au 31 décembre 2017). La variation de juste valeur de ces instruments est comptabilisée en autres éléments du résultat global et recyclée en compte de résultat au même rythme que le versement des intérêts sur emprunt et la variation de valeur de l'actif en dollars US.

Ces instruments financiers ont été comptabilisés à la juste valeur en fonction de la méthode d'évaluation du niveau 2 qui correspond aux données observables autres qu'un prix coté pour des instruments identiques sur un marché actif. Ces données observables correspondent notamment aux cours de change et aux taux d'intérêts.

Prêt moyen terme syndiqué

En 2017, Publicis Groupe a mis en place un swap de taux d'intérêt visant à se couvrir contre les variations de taux de la composante en dollars US (555 millions de dollars US) du prêt moyen terme syndiqué à taux variable.

Analyse par échéance de remboursement

(en millions d'euros)	31 décembre 2018						
	Total	Échéance					
		- 1 an	1 à 2 ans	2 à 3 ans	3 à 4 ans	4 à 5 ans	+ 5 ans
Emprunts obligataires (hors intérêts courus)	1 794	-	-	697	-	494	603
Prêt moyen terme syndiqué	782	313	469	-	-	-	-
Dettes sur compléments de prix d'acquisition	218	87	55	43	30	3	-
Dettes sur engagements de rachats de participations ne donnant pas le contrôle	32	11	12	7	2	-	-
Autres dettes financières	48	38	10	-	-	-	-
Total des dettes financières	2 874	449	546	747	32	497	603
Juste valeur des dérivés	44	(2)	-	37	-	-	9
Total des dettes liées aux activités de financement	2 918	447	546	784	32	497	612

(en millions d'euros)	31 décembre 2017						
	Total	Échéance					
		- 1 an	1 à 2 ans	2 à 3 ans	3 à 4 ans	4 à 5 ans	+ 5 ans
Emprunts obligataires (hors intérêts courus)	1 792	-	-	-	696	-	1 096
Prêt moyen terme syndiqué	909	149	306	454	-	-	-
Dettes sur compléments de prix d'acquisition	247	138	50	38	15	6	-
Dettes sur engagements de rachats de participations ne donnant pas le contrôle	39	17	4	11	3	4	-
Autres dettes financières	143	46	8	-	-	-	89
Total des dettes financières	3 130	350	368	503	714	10	1 185
Juste valeur des dérivés	4	14	-	-	7	-	(17)
Total des dettes liées aux activités de financement	3 134	364	368	503	721	10	1 168

Analyse par devise

(en millions d'euros)	31 décembre 2018	31 décembre 2017
Euros*	2 134	2 263
Dollars américains	625	713
Autres devises	115	154
Total	2 874	3 130

* Y compris 1 300 millions d'euros d'Eurobonds swapés en USD au 31 décembre 2018 (1 299 millions d'euros au 31 décembre 2017).

Analyse par catégorie de taux

Voir note 29 « Gestion des risques – Exposition au risque de taux ».

Exposition au risque de liquidité

Les paiements futurs relatifs à la dette financière hors effets de l'actualisation (à l'exclusion des dettes liées à l'immobilisation des contrats de location-financement) se présentent comme suit :

(en millions d'euros)	31 décembre 2018						
	Total	Échéance					
		- 1 an	1 à 2 ans	2 à 3 ans	3 à 4 ans	4 à 5 ans	+ 5 ans
Emprunts obligataires (hors intérêts courus)	1 894	21	21	719	11	512	610
Prêt moyen terme syndiqué	782	313	469	-	-	-	-
Dettes sur compléments de prix d'acquisition	218	87	55	43	30	3	-
Dettes sur engagements de rachats de participations ne donnant pas le contrôle	32	11	12	7	2	-	-
Autres dettes financières	48	38	10	-	-	-	-
Total des dettes financières	2 974	470	567	769	43	515	610
Juste valeur des dérivés	44	(2)	-	37	-	-	9
Total des dettes liées aux activités de financement	3 018	468	567	806	43	515	619

31 décembre 2017

(en millions d'euros)	Total	Échéance					
		- 1 an	1 à 2 ans	2 à 3 ans	3 à 4 ans	4 à 5 ans	+ 5 ans
Emprunts obligataires (hors intérêts courus)	1914	21	21	21	719	12	1 120
Prêt moyen terme syndiqué	909	149	306	454	-	-	-
Dettes sur compléments de prix d'acquisition	247	138	50	38	15	6	-
Dettes sur engagements de rachats de participations ne donnant pas le contrôle	39	17	4	11	3	4	-
Autres dettes financières	54	46	8	-	-	-	-
Total des dettes financières	3 163	371	389	524	737	22	1 120
Juste valeur des dérivés	4	14	-	-	7	-	(17)
Total des dettes liées aux activités de financement	3 167	385	389	524	744	22	1 103

Pour faire face au risque de liquidité, Publicis dispose d'une part de disponibilités conséquentes (trésorerie et équivalents de trésorerie) pour un total au 31 décembre 2018 de 3 206 millions d'euros et d'autre part de lignes de crédit confirmées non utilisées qui s'élèvent à 2 681 millions d'euros au 31 décembre 2018. La composante principale de ces lignes est un crédit syndiqué multidevises de 2 000 millions d'euros, à échéance 2020. Ces sommes disponibles ou mobilisables quasiment immédiatement permettent largement de faire face aux besoins de financement généraux du Groupe.

Les emprunts obligataires émis par le Groupe ainsi que le prêt moyen terme syndiqué, qui composent l'essentiel de la dette si l'on exclut les découverts bancaires, ne comportent pas de « covenants » financiers. Les clauses d'exigibilité anticipée (*credit default events*) sont de type standard (liquidation, cessation des paiements, défaut de paiement de la dette elle-même ou de remboursement d'une autre dette d'un montant supérieur à un seuil défini) et sont applicables généralement au-delà d'un seuil de 25 millions d'euros.

Le Groupe n'a pas mis en place de dérivés de crédit à ce jour.

6

Note 25 Contrats de location

Analyse des droits d'utilisation par catégorie de biens sous-jacents

(en millions d'euros)	Immobilier	Contrats de concession	Autres actifs	Total
31 décembre 2017	-	-	-	-
Première application d'IFRS 16	1 616	248	42	1 906
Entrées d'actifs	364	-	2	366
Pertes de valeur	(30)	-	-	(30)
Avantages incitatifs	(92)	-	-	(92)
Dotations aux amortissements	(260)	(105)	(14)	(379)
Résiliations	(35)	-	-	(35)
Variations de périmètre	(8)	-	(16)	(24)
Change et divers	19	-	1	20
31 décembre 2018	1 574	143	15	1 732

Analyse des échéances des obligations locatives

/ Au 31 décembre 2018

(en millions d'euros)	Total	- 1 an	1 à 2 ans	2 à 3 ans	3 à 4 ans	+ 4 ans
Obligations locatives	2 041	393	279	234	202	933

Pour l'exercice 2018, la charge d'intérêts sur les obligations locatives est de 58 millions d'euros.

Note 26 Autres dettes et passifs courants

(en millions d'euros)	31 décembre 2018	31 décembre 2017 (1)
Avances et acomptes reçus	350	329
Dettes envers le personnel	614	586
Dettes fiscales (hors impôt société)	250	238
Dérivés adossés aux actifs et passifs courants	16	11
Dérivés sur Eurobond 2021 et 2024	46	(10)
Dérivés sur prêts et emprunts intragroupe	20	38
Autres passifs courants	136	199
Total	1 432	1 391

(1) Conformément à la norme IFRS 15, les informations comparatives de l'année 2017 ont été retraitées.

Note 27 Engagements

Autres engagements

(en millions d'euros)	31 décembre 2018			
	Échéance			
	Total	- 1 an	1 à 5 ans	+ 5 ans
Engagements donnés				
Cautions et garanties ⁽¹⁾	187	52	25	110
Autres engagements ⁽²⁾	173	121	51	1
Total	360	173	76	111
Engagements reçus				
Lignes de crédit confirmées non utilisées	2 681	215	2 466	-
Lignes de crédit non confirmées non utilisées	241	241	-	-
Autres engagements	18	7	8	3
Total	2 940	463	2 474	3

(1) Au 31 décembre 2018, les cautions et garanties comprennent des engagements de versement dans des FCPR pour 61 millions d'euros jusqu'en 2027. Elles comprennent également environ 13 millions d'euros de garanties sur opérations d'achat d'espaces.

(2) Il s'agit, à hauteur de 163 millions d'euros, de redevances minimum garanties dans le cadre de contrats d'exploitation d'espaces publicitaires.

31 décembre 2017

(en millions d'euros)	Échéance			
	Total	- 1 an	1 à 5 ans	+ 5 ans
Engagements donnés				
Cautions et garanties ⁽¹⁾	195	39	36	120
Autres engagements ⁽²⁾	274	120	154	-
Total	469	159	190	120
Engagements reçus				
Lignes de crédit confirmées non utilisées	2 678	528	2 150	-
Lignes de crédit non confirmées non utilisées	249	249	-	-
Autres engagements	19	4	9	6
Total	2 946	781	2 159	6

(1) Au 31 décembre 2017, les cautions et garanties comprennent des engagements de versement dans des FCPR pour 70 millions d'euros jusqu'en 2027. Elles comprennent également environ 13 millions d'euros de garanties sur opérations d'achat d'espaces.

(2) Il s'agit, à hauteur de 265 millions d'euros, de redevances minimum garanties dans le cadre de contrats d'exploitation d'espaces publicitaires.

Obligations liées aux bons de souscription d'actions

L'exercice des bons de souscription, qui peut intervenir à tout moment depuis le 24 septembre 2013 et ce jusqu'au 24 septembre 2022, entraîne une augmentation de capital de Publicis Groupe. La parité de remboursement a été ajustée d'un multiple de 1 028 afin de tenir compte de la part des distributions prélevée sur les réserves et les primes de la Société. Après l'annulation des bons de souscription rachetés au cours des précédents exercices ou exercés depuis le 24 septembre

2013, Publicis Groupe est, au 31 décembre 2018, engagé à créer (dans l'hypothèse où les 1 074 821 bons de souscription d'actions restant en circulation seraient exercés) 1 104 916 actions de 0,40 euro de nominal et 30,10 euros de prime.

Autres engagements

Au 31 décembre 2018, il n'existe aucun engagement significatif de type nantissement, garantie ou sûreté réelle, ni aucun autre engagement hors bilan significatif selon les normes comptables en vigueur.

Note 28 Instruments financiers

Changement de catégorie d'instruments financiers suite à l'application d'IFRS 9

/ Au 31 décembre 2018

(en millions d'euros)	Valeur au bilan	Catégories IFRS 9		
		Juste valeur par résultat	Coût amorti	Juste valeur par OCI
Catégories IAS 39				
Actifs disponibles à la vente				
Autres actifs financiers				
• FCPR	88	88	-	-
• titres non consolidés	13	13	-	-
Prêts et créances				
Autres actifs financiers				
	85	-	85	-
Clients et comptes rattachés	9 115	-	9 115	-
Autres créances et actifs courants ⁽¹⁾	148	-	148	-
Actifs détenus jusqu'à l'échéance				
Autres actifs financiers				
• prêts à des sociétés MEE ou non consolidées	29	-	29	-
Instruments dérivés				
Autres créances et actifs courants ⁽¹⁾				
• dérivés sur couverture d'actifs et passifs courants	12	12	-	-
• dérivés sur prêts et emprunts intragroupe	18	18	-	-
Actifs	9 508	131	9 377	-
Emprunts et dettes				
Fournisseurs et comptes rattachés				
	12 176	-	12 176	-
Autres dettes et passifs courants ⁽²⁾	137	-	137	-
Dettes au coût amorti				
Dettes financières à plus d'un an				
	2 425	-	2 425	-
Dettes financières à moins d'un an	449	-	449	-
Instruments dérivés				
Autres dettes et passifs courants ⁽²⁾				
• dérivés sur couverture d'actifs et passifs courants	16	16	-	-
• dérivés sur prêts et emprunts intragroupe	20	20	-	-
• dérivés sur Eurobond 2021 et 2024	46	-	-	46
Passifs	15 269	36	15 187	46

(1) À l'exception des créances fiscales, des avances et acomptes versés aux fournisseurs et des charges constatées d'avance (Voir note 19).

(2) À l'exception des avances et acomptes reçus, des dettes envers le personnel, des dettes fiscales et des produits constatés d'avance (Voir note 26).

/ Au 31 décembre 2017

(en millions d'euros)	Catégories IFRS 9			
	Valeur au bilan	Juste valeur par résultat	Coût amorti	Juste valeur par OCI
Catégories IAS 39				
Actifs disponibles à la vente				
Autres actifs financiers				
• FCPR	73	73	-	-
• titres non consolidés	10	10	-	-
Prêts et créances				
Autres actifs financiers				
	69	-	69	-
Clients et comptes rattachés	9 750	-	9 750	-
Autres créances et actifs courants ⁽¹⁾	79	-	79	-
Actifs détenus jusqu'à l'échéance				
Autres actifs financiers				
• prêts à des sociétés MEE ou non consolidées	17	-	17	-
Instruments dérivés				
Autres créances et actifs courants ⁽¹⁾				
• dérivés sur couverture d'actifs et passifs courants	12	12	-	-
• dérivés sur prêts et emprunts intragroupe	21	21	-	-
Actifs	10 031	116	9 915	-
Emprunts et dettes				
Fournisseurs et comptes rattachés				
	11 541	-	11 541	-
Autres dettes et passifs courants ⁽²⁾	171	-	171	-
Dettes au coût amorti				
Dettes financières à plus d'un an				
	2 780	-	2 780	-
Dettes financières à moins d'un an	350	-	350	-
Instruments dérivés				
Autres dettes et passifs courants ⁽²⁾				
• dérivés sur couverture d'actifs et passifs courants	11	11	-	-
• dérivés sur prêts et emprunts intragroupe	38	38	-	-
• dérivés sur Eurobond 2021 et 2024	(10)	-	-	(10)
Passifs	14 881	49	14 842	(10)

(1) À l'exception des créances fiscales, des avances et acomptes versés aux fournisseurs et des charges constatées d'avance (Voir note 19).

(2) À l'exception des avances et acomptes reçus, des dettes envers le personnel, des dettes fiscales et des produits constatés d'avance (Voir note 26).

Instruments financiers actifs

(en millions d'euros)	31 décembre 2018	31 décembre 2017
Dérivés qualifiés d'instruments de couverture		
• dérivés sur couverture d'actifs et passifs courants	12	12
• dérivés sur prêts et emprunts intragroupe	18	21
Instruments à la juste valeur par résultat		
• FCPR	88	73
• titres non consolidés	13	10
Instruments au coût amorti		
• prêts et créances	9 348	9 898
• actifs détenus jusqu'à leur échéance	29	17
Total instruments financiers actifs	9 508	10 031

Instruments financiers passifs

(en millions d'euros)	31 décembre 2018	31 décembre 2017
Dérivés qualifiés d'instruments de couverture		
• dérivés sur couverture d'actifs et passifs courants	16	11
• dérivés sur prêts et emprunts intragroupe	20	38
• dérivés sur Eurobond 2021 et 2024	46	(10)
Instruments au coût amorti		
• emprunts et dettes	12 315	11 712
• dette financière à moins d'un an	449	350
Total instruments financiers passifs courants	12 846	12 101
Instruments au coût amorti		
• Dette financière à plus d'un an	2 425	2 780
Total instruments financiers passifs non-courants	2 425	2 780

Juste valeur

La valeur comptable des actifs et passifs financiers comptabilisés au coût amorti est proche de la juste valeur, sauf pour les dettes financières, dont la juste valeur est de 2 979 millions d'euros au 31 décembre 2018 (contre une valeur comptable de 2 874 millions d'euros). Au 31 décembre 2017, la juste valeur des dettes financières était de 3 319 millions d'euros (contre une valeur comptable de 3 130 millions d'euros).

La juste valeur des Eurobonds, des emprunts obligataires avec option de conversion pour la partie dette a été calculée par actualisation des flux de trésorerie futurs attendus aux taux d'intérêts du marché (niveau 2 de juste valeur).

Hiérarchie de la juste valeur

Le tableau ci-dessous présente une analyse des instruments financiers comptabilisés à la juste valeur en fonction de la méthode d'évaluation. Les différents niveaux de juste valeur ont été définis de la manière suivante :

- ▶ Niveau 1 : Prix cotés sur un marché actif pour des instruments identiques ;
- ▶ Niveau 2 : Données observables autres qu'un prix coté pour des instruments identiques sur un marché actif ;
- ▶ Niveau 3 : Données significatives non observables.

31 décembre 2018 (en millions d'euros)	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Total
Placements liquides à court terme	2 273	-	-	2 273
Actifs financiers disponibles à la vente	88	-	20	108
Instruments dérivés Actifs	-	30	-	30
	2 361	30	20	2 411
Instruments dérivés Passifs	-	(82)	-	(82)
Total	2 361	(52)	20	2 329

31 décembre 2017 (en millions d'euros)	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Total
Placements liquides à court terme	1 390	-	-	1 390
Actifs financiers disponibles à la vente	73	-	17	90
Instruments dérivés Actifs	-	33	-	33
	1 463	33	17	1 513
Instruments dérivés Passifs	-	(39)	-	(39)
Total	1 463	(6)	17	1 474

Note 29 Gestion des risques

Exposition au risque de taux

La répartition des dettes entre taux fixe et taux variable est décidée par la direction du Groupe et revue périodiquement en fonction de l'évolution prévisible des taux d'intérêt.

À fin 2018, la dette financière brute du Groupe hors dettes sur compléments de prix d'acquisition et sur engagements de

rachats de participations ne donnant pas le contrôle (intérêts minoritaires) se trouve composée :

- ▶ à hauteur de 87 % par des emprunts à taux fixe dont le taux moyen 2018 a été de 2,5 % ;
- ▶ à hauteur de 13 % par des emprunts à taux variable.

Le tableau suivant présente la valeur comptable au 31 décembre 2018 par échéance des instruments financiers du Groupe qui sont exposés au risque de taux d'intérêt :

(en millions d'euros)	Total au 31 décembre 2018	Échéances		
		- 1 an	1 à 5 ans	+ 5 ans
Taux fixe				
Eurobond 2021 ⁽²⁾ ⁽³⁾	697	-	697	-
Eurobond 2023 ⁽³⁾	494	-	494	-
Eurobond 2024 ⁽¹⁾ ⁽³⁾	603	-	-	603
Prêt moyen terme syndiqué ⁽⁴⁾	485	16	469	-
Passif (actif) net à taux fixe	2 279	16	1 660	603
Taux variable				
Prêt moyen terme syndiqué	297	297	-	-
Emprunts bancaires	25	15	10	-
Soldes créditeurs de banques	14	14	-	-
Trésorerie et équivalents de trésorerie	(3 206)	(3 206)	-	-
Autres actifs financiers	(215)	(215)	-	-
Passif (actif) net à taux variable	(3 085)	(3 095)	10	-

(1) Les swaps sur Eurobond 2024 ont les caractéristiques suivantes :

- 300 M€ équivalent, 10 ans, à 2,994 % taux fixe ;
- 300 M€ équivalent, 10 ans, à 2,965 % taux fixe.

(2) Les swaps sur Eurobond 2021 ont les caractéristiques suivantes :

- 350 M€ équivalent, 7 ans, à 2,921 % taux fixe ;
- 350 M€ équivalent, 7 ans, à 2,918 % taux fixe.

(3) Net des frais d'émission.

(4) Swap de taux d'intérêt de taux variable à taux fixe contracté en 2017 sur la composante en dollars US (555 millions de dollars US) (voir note 24).

Exposition au risque de change

Actif net

Le tableau ci-après présente l'actif net du Groupe au 31 décembre 2018 ventilé sur les principales devises :

(en millions d'euros)	Total au 31 décembre 2018	Euro ⁽¹⁾	Dollar US	Livre Sterling	Real Brésilien	Yuan	Autres
Actifs	27 080	4 397	14 305	1 857	478	1 577	4 466
Passifs	(20 227)	(4 494)	(10 344)	(1 210)	(221)	(1 039)	(2 919)
Actif net	6 853	(97)	3 961	647	257	538	1 547
Effet des couvertures de change ⁽²⁾		2 991	(3 233)	247	-	2	(7)
Actif net après couverture	6 853	2 894	728	894	257	540	1 540

(1) Monnaie de présentation des états financiers consolidés.

(2) Les instruments financiers utilisés dans le cadre de la couverture des risques de change sont principalement des swaps de devises.

Par ailleurs, l'évolution des cours des devises par rapport à l'euro, monnaie dans laquelle les comptes du Groupe sont présentés, est susceptible d'avoir une incidence sur le bilan et le compte de résultat consolidés du Groupe.

Revenus et Marge opérationnelle

La répartition des revenus du Groupe par devise dans laquelle ces revenus sont réalisés est présentée ci-après :

	2018	2017
Euro	17 %	15 %
Dollar US	50 %	52 %
Livre Sterling	10 %	9 %
Autres	24 %	24 %
Total des revenus	100 %	100 %

L'impact d'une baisse de 1 % du cours de l'euro par rapport au Dollar US et à la Livre Sterling serait (impact favorable) :

- ▶ de 59 millions d'euros sur le revenu consolidé 2018 ;
- ▶ de 10 millions d'euros sur la marge opérationnelle 2018.

Les transactions commerciales sont majoritairement effectuées dans les devises locales des pays au sein desquels elles sont réalisées. De ce fait, les risques de change en découlant sont peu significatifs et font l'objet ponctuellement d'opérations de couverture.

En ce qui concerne les opérations de prêts/emprunts intragroupes, celles-ci font l'objet de couvertures appropriées, dès lors qu'elles présentent une exposition significative nette au risque de change.

Les instruments financiers dérivés utilisés sont en général des contrats de change à terme ou des swaps de devises.

Exposition au risque de contrepartie client

Le Groupe analyse ses créances clients en se focalisant notamment sur l'amélioration de ses délais de recouvrement, dans le cadre de la gestion de son besoin en fonds de roulement. La Trésorerie Groupe effectue un suivi des créances échues pour l'ensemble du Groupe. Par ailleurs, le Groupe revoit périodiquement la liste des principaux clients afin de déterminer l'exposition au risque de contrepartie client à l'échelle du Groupe et met en place si nécessaire un suivi spécifique sous forme d'un état hebdomadaire synthétisant l'exposition vis-à-vis de certains clients.

Les dépréciations éventuelles sont évaluées sur une base individuelle et prennent en compte différents critères comme la situation du client et les retards de paiement. Aucune dépréciation n'est passée sur une base globale.

Le tableau ci-dessous détaille l'antériorité des créances clients facturées, sur les deux derniers exercices :

(en millions d'euros)	2018	2017
Créances non échues	6 390	6 023
Créances échues :		
• Jusqu'à 30 jours	323	418
• 31 à 60 jours	118	120
• 61 à 90 jours	36	68
• 91 à 120 jours	24	29
• Plus de 120 jours	121	141
Total créances échues	622	776
Créances clients facturées	7 012	6 799
Dépréciation	(86)	(90)
Créances clients facturées nettes	6 926	6 709

Information sur les principaux clients

(en % du revenu)	2018	2017
Cinq premiers clients	12 %	13 %
Dix premiers clients	18 %	19 %
Vingt premiers clients	28 %	30 %
Trente premiers clients	34 %	36 %
Cinquante premiers clients	42 %	44 %
Cent premiers clients	53 %	55 %

Exposition au risque de contrepartie bancaire

Le Groupe a défini une politique de sélection des banques autorisées comme contrepartie pour l'ensemble de ses filiales. Cette politique rend obligatoire les dépôts de liquidités auprès des banques autorisées et plus généralement le recours à ces seules banques pour l'ensemble des services bancaires. La

liste des banques autorisées est revue périodiquement par le département « Trésorerie du Groupe ». Les exceptions à cette politique sont gérées de façon centralisée pour l'ensemble du Groupe par la Trésorerie.

En complément, des analyses sont effectuées afin de s'assurer que la majeure partie de la trésorerie et des équivalents de trésorerie est déposée auprès des banques autorisées.

Note 30 Information sectorielle

Information par secteur d'activité

L'organisation de Publicis Groupe est conçue pour assurer aux clients du Groupe une prestation de communication globale et holistique imbriquant toutes les disciplines.

Ainsi le Groupe a identifié des secteurs opérationnels qui correspondent aux pôles et qui peuvent être regroupés dans la mesure où leurs caractéristiques économiques sont similaires (convergence des niveaux de marge des différents secteurs opérationnels) ainsi que la nature des services fournis aux clients (panel complet de services publicitaires et de communication) et le type de clients auxquels sont destinés ces services (la très grande majorité des 50 premiers clients

du Groupe est cliente de plusieurs secteurs opérationnels). Les secteurs opérationnels sont ainsi regroupés en un seul secteur à présenter, conformément à la norme IFRS 8.

Information par zone géographique

Compte tenu de l'importance de la localisation géographique dans l'analyse de l'activité et la nouvelle organisation mise en place en 2018, un niveau d'information détaillé est présenté par zone géographique.

Les informations sont déterminées sur la base de la localisation des agences.

/ Exercice 2018

(en millions d'euros)	Europe	Amérique du Nord	Asie Pacifique	Amérique latine	Moyen-Orient et Afrique	Total
Informations concernant le compte de résultat						
Revenu net ⁽¹⁾	2 622	4 795	924	347	281	8 969
Revenu ⁽¹⁾	3 065	5 132	1 024	353	377	9 951
Dotations aux amortissements (hors incorporels liés aux acquisitions et droits d'utilisation)	(55)	(67)	(21)	(4)	(4)	(151)
Marge opérationnelle avant application d'IFRS 16	427	830	165	52	27	1 501
Marge opérationnelle après application d'IFRS 16	429	847	165	54	28	1 523
Dotations aux amortissements des incorporels liés aux acquisitions	(10)	(57)	(1)	(1)	0	(69)
Perte de valeur	(45)	(75)	(9)	(1)	(1)	(131)
Autres produits et charges non courants	(1)	0	(19)	0	0	(20)
Résultat opérationnel après perte de valeur	371	698	136	50	26	1 281
Informations concernant le bilan						
Écarts d'acquisitions nets	2 475	4 630	1 094	362	190	8 751
Immobilisations incorporelles nettes	94	1 020	2	7	2	1 125
Droits d'utilisation relatifs aux contrats de location	717	822	139	31	23	1 732
Immobilisations corporelles nettes	306	229	49	14	13	611
Autres actifs financiers	122	56	29	5	3	215
Informations concernant le tableau des flux de trésorerie						
Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles	(47)	(126)	(21)	(5)	(8)	(207)
Acquisitions nettes d'immobilisations financières	(6)	(4)	-	-	(1)	(11)
Acquisitions de filiales	(100)	(94)	(36)	(22)	(8)	(260)

(1) Compte tenu du mode de détermination de cet indicateur (différence entre les ventes et les achats externes liés aux ventes) il n'y a pas d'éliminations entre les différentes zones.

Voir l'information sur l'exposition au risque de change qui présente les passifs par devise en note 29.

/ Exercice 2017

(en millions d'euros)	Europe	Amérique du Nord	Asie Pacifique	Amérique latine	Moyen-Orient et Afrique	Total
Informations concernant le compte de résultat ⁽¹⁾						
Revenu net ⁽²⁾	2 596	5 032	1 037	387	280	9 332
Revenu ⁽²⁾	2 970	5 375	1 131	389	381	10 246
Dotation aux amortissements (hors incorporels liés aux acquisitions)	(55)	(76)	(22)	(5)	(3)	(161)
Marge opérationnelle	423	831	151	64	36	1 505
Dotation aux amortissements des incorporels liés aux acquisitions	(15)	(54)	(2)	(2)	-	(73)
Perte de valeur	(52)	(2)	(58)	-	(3)	(115)
Autres produits et charges non courants	20	(15)	4	(4)	(6)	(1)
Résultat opérationnel après perte de valeur	376	760	95	58	27	1 316
Informations concernant le bilan						
Écarts d'acquisitions nets	2 415	4 393	1 066	372	204	8 450
Immobilisations incorporelles nettes	109	1 002	1	9	3	1 124
Immobilisations corporelles nettes	304	213	51	14	8	590
Autres actifs financiers	104	29	29	5	2	169
Informations concernant le tableau des flux de trésorerie						
Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles	(53)	(54)	(21)	(5)	(3)	(136)
Acquisitions nettes d'immobilisations financières	13	(12)	1	(1)	1	2
Acquisitions de filiales	(90)	(163)	(19)	(8)	(9)	(289)

(1) Conformément à la norme IFRS 15 applicable au 1^{er} janvier 2018, les informations comparatives de l'année 2017 ont été retraitées.

(2) Compte tenu du mode de détermination de cet indicateur (différence entre les ventes et les achats externes liés aux ventes) il n'y a pas d'éliminations entre les différentes zones.

Note 31 Plans d'options de souscription ou d'acquisition d'actions et plans d'actions gratuites de Publicis Groupe SA

Trois types de plans d'actions gratuites ont été mis en place au cours de l'année 2018, avec les caractéristiques suivantes :

► Plan d'incentive à long terme dit « LTIP 2018 » (avril 2018)

Dans le cadre de ce plan, un certain nombre de dirigeants du Groupe se sont vu attribuer des actions gratuites, sous une double condition. Tout d'abord, les actions sont soumises à une condition de présence, pendant la période d'acquisition des droits de trois ans. Ensuite, les actions gratuites sont soumises à des critères de performance, de telle sorte que le nombre total d'actions livrées dépendra du niveau d'atteinte d'objectifs de croissance et de rentabilité de l'année 2018. L'attribution, effectuée en avril 2018, deviendra effective en avril 2021.

► Plans d'incentive à long terme dit « Plan Sapiant 2018 » (avril 2018)

Parallèlement au LTIP 2018 et pour la quatrième année consécutive postérieurement à l'acquisition de Sapiant, il a été mis en place au titre de l'année 2018 un plan au bénéfice exclusif des dirigeants et salariés de Publicis Sapiant et composé de deux tranches. Une première tranche est soumise à la seule condition de présence, et donne lieu à la livraison d'un quart des actions attribuées aux dates anniversaire des quatre premières années du plan (soit avril 2019, 2020, 2021 et 2022). La seconde tranche est soumise, en plus de la condition de présence, à des conditions de performance, de telle sorte que le nombre total d'actions livrées dépendra du niveau d'atteinte d'objectifs pour les années 2018, 2019

et 2020. Les actions finalement attribuées en fonction du niveau d'atteinte de ces performances seront livrables à l'issue d'une période de trois ans, soit en avril 2021.

- Plan d'incentive à long terme dit « Sprint to the Future » (18 mai 2018 pour les bénéficiaires hors Directoire et 1^{er} juin 2018 pour le Directoire) ;

En accompagnement du plan stratégique 2018-2020 annoncé par le Groupe le 20 mars 2018 lors d'un Investor day, les principaux dirigeants du Groupe, parmi lesquels le Directoire, se sont vu attribuer des actions gratuites de performance sous une double condition (en plus de la condition de présence de trois ans) :

- Performance moyenne 2018-2020 : le taux annuel moyen de croissance organique du revenu net consolidé sur les trois années doit être au moins égal à 2,5 % et le taux annuel moyen de marge opérationnelle consolidée sur les trois années (calculé par rapport au revenu net) au moins égal à 17,1 % ;
- Performance 2020 : le taux de croissance organique 2020 du revenu net consolidé doit être au moins égal à 3,5 % et le taux de marge opérationnelle consolidée 2020 (calculé par rapport au revenu net) au moins égal à 17,5 %.

Si les deux conditions sont réalisées, le nombre d'actions pouvant être acquises sera alors déterminé en fonction du taux d'atteinte combiné de chacun des deux critères de performance (croissance organique et taux de marge) au titre de 2020, jusqu'à atteindre le maximum attribué si la croissance 2020 atteint 4 % et le taux de marge 2020 17,8 %. La livraison interviendra, pour l'ensemble des participants, le 2 juin 2021.

Il convient de noter que les objectifs chiffrés mentionnés ci-dessus intègrent les impacts attendus des normes IFRS 15 et IFRS 16 appliquées par le Groupe à partir de 2018.

Par ailleurs, en 2018, il a été procédé à la mesure de la performance des plans suivants :

- LTIP 2017 : le taux d'atteinte des objectifs de performance constaté pour l'année 2017 est de 50 % ;
- Plans Sapient 2015, 2016 et 2017 : les objectifs fixés pour 2017 pour les managers de Publicis Sapient ont été atteints à 100 %, ceux fixés pour les autres bénéficiaires l'ont été seulement à 61,5 % ;
- Plan Lionlead3 2016-2018 : les objectifs fixés pour l'année 2017 ont été atteints à 75 %.

Plans d'options de souscription ou d'achat d'actions Publicis Groupe

/ Caractéristiques des plans de stock-options Publicis Groupe en cours au 31 décembre 2018

Plans	Type ⁽¹⁾	Date d'attribution	Prix d'exercice des options (en euros)	Options restant à lever au 1 ^{er} janvier 2018	Options annulées, prescrites ou transférées ⁽²⁾ en 2018	Options exercées en 2018	Options restant à lever au 31 décembre 2018	Dont exerçables au 31 décembre 2018	Date limite de levée	Durée de vie contractuelle résiduelle (en années)
Co-investissement 2013 options (France et Hors France)	A	30/04/2013	52,76	1 387 537	(81 606)	(99 689)	1 206 242	1 206 242	30/04/2023	4,33
Total des tranches				1 387 537	(81 606)	(99 689)	1 206 242	1 206 242		

(1) A = options d'achat d'actions - S = options de souscription d'actions.

(2) Il s'agit le cas échéant de transferts entre les plans France et étranger liés à la mobilité géographique des bénéficiaires.

La période d'acquisition des droits des plans ci-dessus est terminée, mais l'exercice des options reste soumis à une condition de présence jusqu'à la date d'exercice de celles-ci.

/ Mouvements sur plans de stock-options Publicis Groupe au cours des deux derniers exercices

	2018		2017	
	Nombre d'options	Prix moyen d'exercice (en euros)	Nombre d'options	Prix moyen d'exercice (en euros)
Options au 1 ^{er} janvier	1 387 537	52,76	2 225 152	51,69
Options exercées ⁽¹⁾	(99 689)	52,76	(758 812)	50,46
Options annulées ou prescrites	(81 606)	52,76	(78 803)	44,60
Options au 31 décembre	1 206 242	52,76	1 387 537	52,76
Dont exerçables	1 206 242	52,76	1 387 537	52,76

(1) Cours moyen de levée des options (en euros)

55,78

61,88

Plans d'actions gratuites Publicis Groupe

/ Caractéristiques des plans d'actions gratuites Publicis Groupe en cours au 31 décembre 2018

Plans	Date d'attribution initiale	Actions restant à livrer au 1 ^{er} janvier 2018 ou attribuées au cours de 2018	Actions annulées, prescrites ou transférées ⁽¹⁾ en 2018	Actions ayant fait l'objet d'une livraison définitive en 2018 ⁽²⁾	Actions restant à livrer au 31 décembre 2018	Date d'attribution définitive	Durée de vie contractuelle résiduelle (en années)
Plan LTIP 2014 - Hors France	20/03/2014	212 858	(35 028)	(177 830)	-	20/03/2018	-
Plan LTIP 2015 - France	17/04/2015	35 282	(2 750)	(32 532)	-	17/04/2018	-
Plan LTIP 2015 - Hors France	17/04/2015	228 563	(43 616)	-	184 947	17/04/2019	0,29
Plan Sapient 2015 (4 ans)	17/04/2015	112 950	1 772	(60 931)	53 791	17/04/2019	0,29
Plan Sapient 2015 (3 ans)	17/04/2015	6 263	8 413	(14 676)	-	17/04/2018	-
Plan LTIP 2016	23/06/2016	317 500	(17 600)	-	299 900	23/06/2019	0,48
Plan LTIP 2016-2018 Directoire & Directoire +	23/06/2016	120 000	-	-	120 000	23/06/2019	0,48
Plan LionLead3 2016-2018 - France	16/06/2016	550 474	(30 155)	-	520 319	16/06/2019	0,46
Plan LionLead3 2016-2018 - International	16/06/2016	2 810 202	(380 427)	-	2 429 775	16/06/2020	1,46
Plan LionLead3 2016-2018 - Directoire & Directoire +	16/06/2016	660 231	-	-	660 231	23/06/2019	0,48
Plan Sapient 2016 (4 ans)	15/04/2016	226 782	(7 517)	(83 464)	135 801	15/04/2020	1,29
Plan Sapient 2016 (3 ans)	15/04/2016	7 980	11 056	(11 056)	7 980	15/04/2019	0,29
Plan LTIP 2017	18/05/2017	666 900	(360 800)	-	306 100	18/05/2020	1,38
Plan Sapient 2017 (4 ans)	15/06/2017	227 910	(19 074)	(52 229)	156 607	15/06/2021	2,46
Plan Sapient 2017 (3 ans)	15/06/2017	262 350	(21 117)	-	241 233	15/06/2020	1,46
Plan LTIP 2018	17/04/2018	746 800	(31 300)	-	715 500	17/04/2021	2,30
Plan Sapient 2018 (4 ans)	17/04/2018	230 201	(12 674)	-	217 527	17/04/2022	3,30
Plan Sapient 2018 (3 ans)	17/04/2018	286 171	(16 467)	-	269 704	17/04/2021	2,30
Sprint to the Future 2018-2020 - Hors Directoire	18/05/2018	773 440	-	-	773 440	01/06/2021	2,42
Sprint to the Future 2018-2020 - Directoire	01/06/2018	306 156	-	-	306 156	01/06/2021	2,42
Total des plans d'actions gratuites		8 789 013	(957 284)	(432 718)	7 399 011		

(1) Il s'agit le cas échéant de transferts entre les plans France et étranger liés à la mobilité géographique des bénéficiaires.

(2) Dans des cas exceptionnels, prévus dans les règlements de plans, il peut être procédé à des livraisons d'actions avant la fin de la période d'acquisition.

La livraison des actions gratuites dans le cadre des plans ci-dessus est liée à une condition de présence pendant toute la période d'acquisition. La livraison est également soumise à des conditions de performance hors marché pour les plans LTIP 2012 à 2018, pour le plan LionLead3, pour le plan Sprint to the

Future 2018-2020, et pour les plans Sapient 2015 à 2018 pour la tranche dont la période d'acquisition est de 3 ans. Le plan Lionlead3 est en sus assorti d'une condition de marché (cours de l'action Publicis Groupe).

/ Mouvements sur plans d'actions gratuites Publicis Groupe au cours des deux derniers exercices

	2018	2017
Attributions provisoires au 1^{er} janvier	6 446 245	7 650 957
Attributions provisoires de l'année	2 342 768	1 206 450
Attributions définitives (livraisons)	(432 718)	(1 121 323)
Attribution devenues caduques	(957 284)	(1 289 839)
Attributions provisoires au 31 décembre	7 399 011	6 446 245

/ Détermination de la juste valeur des actions gratuites Publicis Groupe attribuées au cours de l'exercice 2018

Actions gratuites	LTIP 2018 ⁽¹⁾	Sprint to the	Sprint to the	Sapient 2018 (3 ans) ⁽²⁾	Sapient 2018 (4 ans)
		Future 2018- 2020 ⁽²⁾ Hors Directoire	Future 2018- 2020 ⁽²⁾ Directoire		
Date du Directoire	17/04/2018	18/05/2018	01/06/2018	17/04/2018	17/04/2018
Nombre d'actions attribuées à l'origine	746 800	773 440	306 156	286 171	230 201
Valorisation initiale de l'action attribuée (Moyenne pondérée, en euros)	48,90	55,60	53,44	48,90	49,97
Prix de l'action à la date d'attribution (en euros)	55,36	62,06	59,90	55,36	55,36
Période d'acquisition (en années)	3	3	3	3	4

(1) Actions conditionnelles soumises à la réalisation d'objectifs fixés pour l'année 2018.

(2) Actions conditionnelles soumises à la réalisation d'objectifs fixés pour les années 2018 à 2020.

Impact des plans de souscription ou d'achat d'actions et plans d'actions gratuites sur le résultat

Au total, l'impact sur le compte de résultat de l'exercice 2018 de ces plans s'élève à 63 millions d'euros hors impôt et charges sociales contre 55 millions d'euros en 2017 (cf. note 5 « Charges de personnel »).

Pour ce qui est des plans d'actions attribuées sous condition de performance et dont les performances n'ont pas encore pu être mesurées de façon définitive au 31 décembre 2018, la probabilité d'atteinte des objectifs retenue pour l'exercice 2018 est la suivante :

- ▶ Plan LTIP 2018 – Performance de l'année 2018 : 50 % ;
- ▶ Plan Lionlead3 2016-2018 (Hors Directoire & Directoire +) – Performance de l'année 2018 : 75 % ;
- ▶ Plans de performance Sapient 2016, 2017 et 2018 – Performance de l'année 2018 : 60 % ;
- ▶ Plan LTIP Directoire & Directoire + 2016-2018 – Performance de la période 2016-2018 : 50 % ;
- ▶ Plan Lionlead3 2016-2018 (Directoire & Directoire +) – Performance de la période 2016-2018 : 75 % ;
- ▶ Plan Sprint to the Future 2018-2020 (Directoire & Directoire +) – Performance de la période 2018-2020 : 100 %.

Note 32 Informations relatives aux transactions avec les parties liées

Opérations réalisées avec les sociétés mises en équivalence

	31 décembre 2018		31 décembre 2017	
	Revenus	Charges	Revenus	Charges
VivaTech ⁽¹⁾	9	-	8	-
Burrell Communications Group	-	3	-	-
Total	9	3	8	-

(1) Société en participation constituée entre Publicis et les Echos Solutions.

	31 décembre 2018		31 décembre 2017	
	Créances/Prêts	Dettes	Créances/Prêts	Dettes
OnPoint	12	-	7	-
VivaTech ⁽¹⁾	1	5	-	-
ZAG	6	-	5	-
I7 Sapient	1	-	-	-
Etoile Restauration	1	-	1	-
Autres	1	-	-	-
Total	22	5	13	-

(1) Société en participation constituée entre Publicis et les Echos Solutions.

Projet de cession Proximedia

Publicis Groupe a engagé, au cours du deuxième semestre 2018, un processus de cession portant sur la totalité de l'ensemble Proximedia. Présent en France, Belgique, Hollande et Espagne, Proximedia assiste des TPE, PME, commerçants et artisans dans leur communication digitale. Le 18 décembre 2018, les sociétés du Groupe qui portent les activités Proximedia ont reçu une offre ferme d'acquisition des sociétés composant l'ensemble Proximedia et l'activité espagnole. En contrepartie, les sociétés concernées ont conclu un accord d'exclusivité avec Ycor S.C.A pour négocier les termes finaux de cette opération.

M. Maurice Lévy, Président du Conseil de surveillance de Publicis Groupe, a des intérêts dans la société Ycor SCA. Près d'une dizaine d'investisseurs, parmi la soixantaine approchée, ont manifesté leur intérêt pour une reprise totale ou partielle de l'ensemble Proximedia. L'offre de la société Ycor SCA, portant sur la totalité du périmètre, était la plus élevée financièrement et également la plus convaincante au regard des perspectives de développement des entreprises cédées et de l'adhésion des équipes. Ce projet de cession, qui fera l'objet d'une information ou d'une consultation des instances représentatives du personnel compétentes, devrait être finalisé au cours du premier semestre 2019 (voir note 4.4).

Rémunération des dirigeants

Les dirigeants comprennent les personnes qui sont à la clôture, ou qui ont été, au cours de l'exercice clos, membres du Conseil de surveillance et du Directoire.

(en millions d'euros)	2018	2017
Rémunération brute totale ⁽¹⁾	(11)	(10)
Avantages postérieurs à l'emploi ⁽²⁾	-	-
Autres avantages à long terme ⁽³⁾	-	6
Paiement en actions ⁽⁴⁾	(6)	(2)

(1) Rémunérations, primes, indemnités, jetons de présence et avantages en nature payés au cours de l'exercice.

(2) Variation des provisions pour retraites (impact net sur le compte de résultat).

(3) Dotation/reprise aux provisions pour rémunérations et bonus conditionnels différés.

(4) Charge enregistrée au compte de résultat au titre des plans d'options de souscription ou d'achat d'actions ainsi que des plans d'actions gratuites de Publicis Groupe.

Par ailleurs, le montant global provisionné au 31 décembre 2018 au titre des avantages postérieurs à l'emploi et autres avantages à long terme concernant les dirigeants s'élève à 1 million d'euros. Ce montant était de 1 million d'euros au 31 décembre 2017.

Note 33 Événements postérieurs à la clôture

Le Groupe a cédé ses unités de commercialisation pharmaceutique réunies sous la bannière de Publicis Health Solutions à Altamont Capital Partners le 31 janvier 2019 (voir note 4.4).

6

Note 34 Honoraires des commissaires aux comptes et des membres de leur réseau

Les honoraires pris en charge par le Groupe au titre des exercices 2018 et 2017 pour chacun des commissaires aux comptes de Publicis Groupe SA s'élèvent à :

(en millions d'euros)	Ernst & Young				Mazars				Total			
	Montant (HT)		%		Montant (HT)		%		Montant (HT)		%	
	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017
Commissaires aux comptes												
Publicis Groupe SA (société mère)	0,8	0,9	13 %	13 %	0,4	0,4	9 %	8 %	1,2	1,3	11 %	11 %
Certification des comptes	0,7	0,8			0,4	0,4			1,1	1,2		
Autres services	0,1	0,1			0	0			0,1	0,1		
Filiales	0,7	0,2	11 %	3 %	0,7	0,6	15 %	12 %	1,4	0,8	13 %	7 %
Certification des comptes	0,5	0,2			0,7	0,6			1,2	0,8		
Autres services	0,2	0			0	0			0,2	0		
Sous-total	1,5	1,1	24 %	16 %	1,1	1,0	24 %	20 %	2,6	2,1	24 %	18 %
Réseau												
Certification des comptes	4,1	5,3	66 %	78 %	3,4	3,7	74 %	74 %	7,5	9,0	69 %	76 %
Autres services	0,6	0,4	10 %	6 %	0,1	0,3	2 %	6 %	0,7	0,7	7 %	6 %
Sous-total	4,7	5,7	76 %	84 %	3,5	4,0	76 %	80 %	8,2	9,7	76 %	82 %
Total	6,2	6,8	100 %	100 %	4,6	5,0	100 %	100 %	10,8	11,8	100 %	100 %

Note 35 Liste des principales sociétés consolidées au 31 décembre 2018

A) Sociétés consolidées par intégration globale

Les sociétés ci-dessous sont les sociétés opérationnelles ayant un revenu 2018 d'au moins 10 millions d'euros.

Dénomination	% contrôle	% intérêt	Pays
Metrobus Publicité SA	67,00 %	67,00 %	France
Mediagare SNC	100,00 %	67,00 %	France
MediaRail SNC	100,00 %	67,00 %	France
Drugstore Champs Elysées SNC	100,00 %	100,00 %	France
Marcel SAS	100,00 %	99,99 %	France
Publicis Conseil SA	99,99 %	99,99 %	France
Publicis Consultants France SARL	99,99 %	99,99 %	France
Publicis Activ France SA	100,00 %	99,97 %	France
Leo Burnett SAS	100,00 %	100,00 %	France
Publicis Life Brands SA	100,00 %	100,00 %	France
Saatchi & Saatchi SAS	100,00 %	100,00 %	France
Publicis Media France SA	100,00 %	100,00 %	France
PublicisLive France SAS ⁽¹⁾	100,00 %	100,00 %	France
Publicis Sapient SAS ⁽¹⁾	100,00 %	100,00 %	France
Independance Media SAS	100,00 %	100,00 %	France
World Advertising Movies SAS	100,00 %	100,00 %	France
Publicis Webformance SAS	100,00 %	100,00 %	France
Publicis ETO SAS	100,00 %	100,00 %	France
Prodigious SARL ⁽¹⁾	100,00 %	100,00 %	France
Societe Metropolitaine de Publicite et d’Affichage SAS ⁽²⁾	67,00 %	67,00 %	France
The Creative Counsel Pty Ltd	100,00 %	70,35 %	Afrique du Sud
MMS Communication South Africa Pty Ltd	100,00 %	70,35 %	Afrique du Sud
AKM3 GmbH	100,00 %	100,00 %	Allemagne
MetaDesign GmbH	100,00 %	100,00 %	Allemagne
CNC AG	100,00 %	100,00 %	Allemagne
Zenithmedia Dusseldorf GmbH	100,00 %	100,00 %	Allemagne
Saatchi & Saatchi GmbH	100,00 %	100,00 %	Allemagne
Leo Burnett GmbH	100,00 %	100,00 %	Allemagne
Media Solutions GmbH ⁽¹⁾	100,00 %	100,00 %	Allemagne
Starcom Mediavest Group Germany GmbH	100,00 %	100,00 %	Allemagne
Sapient GmbH	100,00 %	100,00 %	Allemagne
Publicis Pixelpark GmbH	100,00 %	100,00 %	Allemagne
Publicis Media GmbH	100,00 %	100,00 %	Allemagne
Pixelpark GmbH	100,00 %	100,00 %	Allemagne

Dénomination	% contrôle	% intérêt	Pays
FUEL at Publicis Media GmbH ⁽²⁾	100,00 %	100,00 %	Allemagne
Abdulkader Suleiman El Khereiiji & Bro-thers Advertising Company	100,00 %	100,00 %	Arabie Saoudite
MMS Comunicaciones Argentina SRL	100,00 %	100,00 %	Argentine
Match Media Australia Ltd	100,00 %	100,00 %	Australie
Saatchi & Saatchi Australia Pty Ltd	100,00 %	100,00 %	Australie
Leo Burnett (VIC) Pty Ltd	100,00 %	100,00 %	Australie
Leo Burnett Pty Ltd	100,00 %	100,00 %	Australie
Starcom MediaVest Group Pty Ltd	100,00 %	100,00 %	Australie
Publicis Australia Pty Ltd	100,00 %	100,00 %	Australie
SapientRazorfish Australia Pty Limited	100,00 %	100,00 %	Australie
ZenithOptimedia Australia Pty Ltd	100,00 %	100,00 %	Australie
Proximedia SA	100,00 %	100,00 %	Belgique
DPZ&T Comunicação Ltda	100,00 %	100,00 %	Brésil
PBC Comunicação Ltda	100,00 %	100,00 %	Brésil
F/Nazca S&S Publicidade Ltda	98,00 %	98,00 %	Brésil
Talent Marcel Comunicação e Planejamento Ltda	99,78 %	99,78 %	Brésil
Leo Burnett Neo Comunicação Ltda ⁽¹⁾	98,00 %	98,00 %	Brésil
Leo Burnett Company Ltd	100,00 %	100,00 %	Canada
TMG MacManus Canada Inc	100,00 %	100,00 %	Canada
Publicis Canada Inc	100,00 %	100,00 %	Canada
Saatchi & Saatchi Advertising Inc	100,00 %	100,00 %	Canada
Sapient Canada Inc	100,00 %	100,00 %	Canada
GB/2 Inc	100,00 %	100,00 %	Canada
Nurun Inc	100,00 %	100,00 %	Canada
MMS Communications Chile SA	100,00 %	100,00 %	Chili
Publicis Advertising Co. Ltd	100,00 %	100,00 %	Chine
Saatchi & Saatchi Great Wall Advertising Co. Ltd	100,00 %	100,00 %	Chine
Leo Burnett Shanghai Advertising Co. Ltd	100,00 %	100,00 %	Chine
Manning Selvage & Lee Public Relations Consultancy Beijing Co Ltd	100,00 %	100,00 %	Chine
Publicis Sapient China Co. Ltd	100,00 %	100,00 %	Chine
Publicis Modem Wangfan ⁽²⁾	100,00 %	100,00 %	Chine
MMS Comunicaciones Colombia SAS	100,00 %	100,00 %	Colombie
Leo Burnett Inc	100,00 %	100,00 %	Corée
Publicis Sapient FZ LLC ⁽¹⁾	100,00 %	100,00 %	Émirats Arabes Unis
Leo Burnett FZ LLC	100,00 %	100,00 %	Émirats Arabes Unis
Publicis Middle East FZ LLC	100,00 %	100,00 %	Émirats Arabes Unis
Publicis Media FZ LLC	100,00 %	100,00 %	Émirats Arabes Unis
MMS Communications FZ LLC ⁽²⁾	100,00 %	100,00 %	Émirats Arabes Unis

Dénomination	% contrôle	% intérêt	Pays
Zenith FZ LLC ⁽²⁾	100,00 %	100,00 %	Émirats Arabes Unis
Starcom MediaVest Group Iberia SL	100,00 %	100,00 %	Espagne
Publicis Comunicacion Espana SL	100,00 %	100,00 %	Espagne
Zenith Media SL	100,00 %	100,00 %	Espagne
Vertiba LLC	100,00 %	100,00 %	États-Unis
Run Inc	100,00 %	100,00 %	États-Unis
Rokkan Media LLC	100,00 %	100,00 %	États-Unis
Moxie Marketing Services LLC	100,00 %	100,00 %	États-Unis
Martin Retail Group	70,00 %	70,00 %	États-Unis
Kekst & Company Inc	100,00 %	100,00 %	États-Unis
Publicis Hawkeye Inc	100,00 %	100,00 %	États-Unis
Leo Burnett Company Inc	100,00 %	100,00 %	États-Unis
Publicis USA Production Solutions Inc ⁽¹⁾	100,00 %	100,00 %	États-Unis
Publicis Health LLC	100,00 %	100,00 %	États-Unis
Publicis Healthcare Solutions Inc	100,00 %	100,00 %	États-Unis
MSLGROUP Americas Inc	100,00 %	100,00 %	États-Unis
Publicis Inc	100,00 %	100,00 %	États-Unis
Publicis Media Inc	100,00 %	100,00 %	États-Unis
VNC Communications Inc	100,00 %	100,00 %	États-Unis
Blue 449 Inc	100,00 %	100,00 %	États-Unis
MediaVest Worldwide Inc	100,00 %	100,00 %	États-Unis
Saatchi & Saatchi North America Inc	100,00 %	100,00 %	États-Unis
Digitas Inc	100,00 %	100,00 %	États-Unis
Zenith Media Services Inc	100,00 %	100,00 %	États-Unis
Conill Advertising Inc	100,00 %	100,00 %	États-Unis
Saatchi & Saatchi X Inc	100,00 %	100,00 %	États-Unis
Leo Burnett Detroit Inc	100,00 %	100,00 %	États-Unis
Starcom Worldwide Inc	100,00 %	100,00 %	États-Unis
Apex Exchange LLC	100,00 %	100,00 %	États-Unis
Sapient Corporation	100,00 %	100,00 %	États-Unis
Sapient Government Services Inc	100,00 %	100,00 %	États-Unis
La Comunidad Corporation	100,00 %	100,00 %	États-Unis
Fallon Group Inc	100,00 %	100,00 %	États-Unis
Bartle Bogle Hegarty Inc	100,00 %	100,00 %	États-Unis
3 Share Inc	100,00 %	100,00 %	États-Unis
Publicis Health Media LLC	100,00 %	100,00 %	États-Unis
Alpha 245 Inc	100,00 %	100,00 %	États-Unis
LVL Sunset LLC	100,00 %	100,00 %	États-Unis

Dénomination	% contrôle	% intérêt	Pays
MRY US LLC ⁽²⁾	100,00 %	100,00 %	États-Unis
Plowshare ⁽²⁾	100,00 %	100,00 %	États-Unis
Harbor Picture Company ⁽²⁾	100,00 %	100,00 %	États-Unis
GroupeConnect LLC ⁽²⁾	100,00 %	100,00 %	États-Unis
Payer Science ⁽²⁾	100,00 %	100,00 %	États-Unis
Denuo Ltd	100,00 %	100,00 %	Hong-Kong
MMS Communications Hungary Kft	100,00 %	100,00 %	Hongrie
TLG India Pvt Ltd	100,00 %	100,00 %	Inde
Sapient Consulting Pvt Ltd	100,00 %	100,00 %	Inde
PT. Star Reachers Indonesia	100,00 %	51,00 %	Indonésie
Super Push (Marketing Systems) Ltd	100,00 %	98,04 %	Israël
BBR Baumann Ber Rivnay Ltd	100,00 %	98,04 %	Israël
Zenith Italy Srl	100,00 %	100,00 %	Italie
Leo Burnett Company Srl	100,00 %	100,00 %	Italie
Publicis Srl	100,00 %	100,00 %	Italie
Publicis Sapient Italy Srl	100,00 %	100,00 %	Italie
Prodigious Italy S.r.l. ⁽²⁾	100,00 %	100,00 %	Italie
Starcom MediaVest Group Italia SRL ⁽²⁾	100,00 %	100,00 %	Italie
Beacon Communications KK	66,00 %	66,00 %	Japon
MMS Communications KK	100,00 %	100,00 %	Japon
Star Reacher Advertising (M) Sdn Bhd	100,00 %	100,00 %	Malaysia
MMS Communication Mexico SA de CV	100,00 %	100,00 %	Mexique
Lion Communications Mexico SA de CV	100,00 %	100,00 %	Mexique
Starcom Worldwide SA de CV	100,00 %	100,00 %	Mexique
MMS New Zealand Ltd	100,00 %	100,00 %	Nouvelle-Zélande
Publicis Media Norway AS	100,00 %	90,10 %	Norvège
MMS Communications Netherlands BV	100,00 %	100,00 %	Pays-Bas
DMX Media BV	100,00 %	100,00 %	Pays-Bas
Publicis Asociados SAC	100,00 %	100,00 %	Pérou
Publicis Jimenez Basic Inc	100,00 %	81,44 %	Philippines
Saatchi & Saatchi IS sp. Zoo ⁽¹⁾	100,00 %	100,00 %	Pologne
Starcom sp z.o.o	100,00 %	100,00 %	Pologne
Badillo Saatchi & Saatchi, Inc. ⁽²⁾	100,00 %	100,00 %	Puerto Rico
Lions Communications s.r.o. ⁽¹⁾	100,00 %	100,00 %	République Tchèque
Walker Media Ltd	75,87 %	75,87 %	Royaume-Uni
MSLGROUP London Ltd	100,00 %	100,00 %	Royaume-Uni
Publicis Ltd	100,00 %	100,00 %	Royaume-Uni
Saatchi & Saatchi Group Ltd	100,00 %	100,00 %	Royaume-Uni

Dénomination	% contrôle	% intérêt	Pays
ZenithOptimedia Ltd	100,00 %	100,00 %	Royaume-Uni
Leo Burnett Ltd	100,00 %	100,00 %	Royaume-Uni
PG Media Services Ltd	100,00 %	100,00 %	Royaume-Uni
Publicis Healthcare Communications Group Ltd	100,00 %	100,00 %	Royaume-Uni
Prodigious UK Ltd	100,00 %	100,00 %	Royaume-Uni
ZenithOptimedia International Ltd	100,00 %	100,00 %	Royaume-Uni
Sapient Limited UK	100,00 %	100,00 %	Royaume-Uni
DigitasLBi Ltd	100,00 %	100,00 %	Royaume-Uni
CNC Communications & Network Consulting Ltd	100,00 %	100,00 %	Royaume-Uni
BBH Partners LLP	100,00 %	100,00 %	Royaume-Uni
APX Trading Ltd ⁽²⁾	100,00 %	100,00 %	Royaume-Uni
Translate Plus UK ⁽²⁾	85,37 %	85,37 %	Royaume-Uni
Star Reachers LLC	100,00 %	100,00 %	Russie
Publicis Groupe Media Eurasia LLC	100,00 %	100,00 %	Russie
MMS Communications Singapore Pte Ltd	100,00 %	100,00 %	Singapour
BBH Communications (Asia Pacific) Pte Ltd	100,00 %	100,00 %	Singapour
Publicis Media Sweden AB	100,00 %	100,00 %	Suède
Publicis Media Switzerland AG	100,00 %	100,00 %	Suisse
Sapient Switzerland GmbH	100,00 %	100,00 %	Suisse
Publicis Communications Lausanne SA ⁽¹⁾	100,00 %	100,00 %	Suisse
Publicis Communications Schweiz AG	100,00 %	100,00 %	Suisse
Publicis Live Switzerland ⁽²⁾	100,00 %	100,00 %	Suisse
Leo Burnett Company Ltd	100,00 %	100,00 %	Taiwan
Denuo Ltd Taiwan Branch	100,00 %	100,00 %	Taiwan
Star Reachers Group Company Ltd	100,00 %	100,00 %	Thaïlande
Lion Communications Turkey ⁽²⁾	100,00 %	100,00 %	Turquie

(1) Changement de dénomination sociale.

(2) Sociétés figurant dans la liste 2018 qui ne figuraient pas dans la liste 2017.

B) Principales sociétés mises en équivalence

Dénomination	% contrôle	% intérêt	Pays
Burrell Communications Group	49,00 %	49,00 %	États-Unis
Jana Mobile Inc	21,00 %	21,00 %	États-Unis
OnPoint Consulting Inc ⁽¹⁾	100,00 %	100,00 %	États-Unis
Somupi SA	34,00 %	34,00 %	France
Matomy Media Group Ltd	24,90 %	24,90 %	Israël
Insight Redefini Ltd	25,00 %	25,00 %	Nigeria

(1) Cette entité bien que détenue à 100 % n'est cependant pas contrôlée par le Groupe qui n'a qu'une influence notable.

6.7 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS

À l'Assemblée générale de la société Publicis Groupe,

I. Opinion

En exécution de la mission qui nous a été confiée par vos assemblées générales, nous avons effectué l'audit des comptes consolidés de la société Publicis Groupe relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2018, tels qu'ils sont joints au présent rapport.

Nous certifions que les comptes consolidés sont, au regard du référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine, à la fin de l'exercice, de l'ensemble constitué par les personnes et entités comprises dans la consolidation.

L'opinion formulée ci-dessus est cohérente avec le contenu de notre rapport au Comité d'audit.

II. Fondement de l'opinion

Référentiel d'audit

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Les responsabilités qui nous incombent en vertu de ces normes sont indiquées dans la partie « Responsabilités des commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes consolidés » du présent rapport.

Indépendance

Nous avons réalisé notre mission d'audit dans le respect des règles d'indépendance qui nous sont applicables, sur la période du 1^{er} janvier 2018 à la date d'émission de notre rapport, et notamment nous n'avons pas fourni de services interdits par l'article 5, paragraphe 1, du règlement (UE) n° 537/2014 ou par le code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes.

III. Observation

Sans remettre en cause l'opinion exprimée ci-dessus, nous attirons votre attention sur la note 1.1 de l'annexe aux comptes consolidés qui présente les changements de méthodes comptables liés à la première application des normes IFRS 9 « Instruments financiers » et IFRS 15 « Produits des activités ordinaires tirés des contrats conclus avec des clients », à l'application par anticipation de la norme IFRS 16 « Contrats de location » et à l'interprétation IFRIC 23 « Incertitudes relatives aux traitements fiscaux » ainsi que le changement de présentation relatif aux intérêts financiers dans le tableau des flux de trésorerie compte tenu de l'application d'IFRS 16.

IV. Justification des appréciations - Points clés de l'audit

En application des dispositions des articles L. 823-9 et R. 823-7 du Code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les points clés de l'audit relatifs aux risques d'anomalies significatives qui, selon notre jugement professionnel, ont été les plus importants pour l'audit des comptes consolidés de l'exercice, ainsi que les réponses que nous avons apportées face à ces risques.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le contexte de l'audit des comptes consolidés pris dans leur ensemble et de la formation de notre opinion exprimée ci-avant. Nous n'exprimons pas d'opinion sur des éléments de ces comptes consolidés pris isolément.

Reconnaissance du revenu

(Note 1.1 « IFRS 15 », note 1.3 « Revenu » et note 2 « IFRS 15 - retraitement du compte de résultat et du bilan » de l'annexe aux comptes consolidés)

Risque identifié	<p>Les contrats de prestation entre le Groupe et ses clients comportent des éléments contractuels spécifiques. Les normes comptables d'enregistrement de ces types de contrats requièrent une analyse approfondie des obligations contractuelles et des critères de transfert du contrôle des prestations, en particulier pour les contrats complexes.</p> <p>Le montant total du revenu s'est élevé à 9 951 M€ au 31 décembre 2018 dans les comptes consolidés. Une erreur dans l'analyse des obligations contractuelles et des modalités du transfert du contrôle peut conduire à une comptabilisation erronée du revenu.</p> <p>Par ailleurs, comme précisé dans la note 2, la première application, selon la méthode rétrospective, d'IFRS 15 « Produits des activités ordinaires tirés de contrats conclus avec des clients » a conduit à retraiter le revenu de l'exercice 2017 de 556 M€. Le changement de modèle de reconnaissance du revenu suite à l'application de la norme IFRS 15 pourrait amener à une mauvaise comptabilisation du revenu lors de la première année d'application.</p> <p>En conséquence, nous considérons que la reconnaissance du revenu constitue un point clé de notre audit.</p>
Notre réponse	<ul style="list-style-type: none">• Pour chaque typologie de contrat, nous avons pris connaissance du processus de reconnaissance du revenu établi par la direction, depuis la conclusion du contrat, la réalisation des prestations, la facturation et son enregistrement comptable, jusqu'à la réception des paiements.• Nous avons procédé à une évaluation des contrôles clés portant sur les processus et les systèmes d'information relatifs aux revenus.• Nous avons examiné l'application des principes et des méthodes comptables relatifs à la reconnaissance du revenu.• Plus spécifiquement dans le cadre de la première application d'IFRS 15, nous avons examiné les modalités d'application de la norme, l'appréciation du statut d'agent ou de principal pour chaque typologie de contrats, ainsi que l'information financière donnée à ce titre (note 2 de l'annexe aux comptes consolidés).• Nous avons effectué des tests de détail sur la comptabilisation du revenu au regard des contrats signés et autres preuves externes, et contrôlé la correcte séparation des exercices.• Nous avons examiné le caractère recouvrable des créances clients.

Évaluation des écarts d'acquisition et des immobilisations incorporelles

(Note 1.3 « Écarts d'acquisition », note 7 « Dotations aux amortissements et perte de valeur », note 12 « Écarts d'acquisition » et note 13 « Immobilisations incorporelles nettes » de l'annexe aux comptes consolidés)

Risque identifié Le développement des activités de la société Publicis Groupe passe notamment par des opérations de croissance externe. Ces acquisitions ont donné lieu à l'inscription au bilan consolidé d'écarts d'acquisition et d'actifs incorporels significatifs.

Au 31 décembre 2018, le montant des écarts d'acquisition nets dans le bilan consolidé s'est élevé à 8 751 M€ et le montant des immobilisations incorporelles nettes s'est élevé à 1 125 M€. Le montant des dépréciations dans le cadre des tests de dépréciation s'est élevé à 14 M€ pour l'année 2018.

La société Publicis Groupe effectue un test de dépréciation au moins annuellement. Une dépréciation est comptabilisée si la valeur recouvrable devient inférieure à la valeur comptable, la valeur recouvrable étant la plus élevée entre la valeur d'utilité et la juste valeur nette des coûts de cession.

L'évaluation de la valeur recouvrable de ces actifs fait appel à de nombreuses estimations et à des jugements de la part de la direction et notamment à l'appréciation de l'environnement concurrentiel, économique et financier des pays dans lesquels le Groupe opère, de la capacité à réaliser les flux de trésorerie opérationnels découlant des plans stratégiques, en particulier les niveaux de revenu et de marge opérationnelle, et de la détermination des taux d'actualisation et de croissance.

Nous considérons que l'évaluation des écarts d'acquisition et des immobilisations incorporelles constitue un point clé de notre audit compte tenu de leur sensibilité aux hypothèses retenues par la direction et du montant significatif dans les états financiers.

Notre réponse

- Nous avons obtenu une compréhension de la procédure et des contrôles clés mis en place par la direction pour la réalisation des tests de dépréciation et notamment pour la détermination des flux de trésorerie utilisés dans le calcul de la valeur recouvrable.
- Pour apprécier la fiabilité des données issues du plan d'affaires entrant dans le calcul de la valeur recouvrable, nous avons :
 - comparé les projections financières 2019 avec les projections financières précédentes ainsi que les résultats réels des exercices concernés ;
 - effectué des entretiens avec l'expert indépendant intervenant pour la société Publicis Groupe dans le cadre des tests de dépréciation et les responsables financiers et opérationnels de la société Publicis Groupe pour évaluer les principales hypothèses utilisées dans les plans d'affaires et confronter ces hypothèses aux explications obtenues ;
 - comparé les principales hypothèses retenues par la direction de la société Publicis Groupe sur le revenu, la marge opérationnelle et les investissements par rapport à des données externes si disponibles, telles que des études de marché ou des notes d'analystes ;
 - évalué les analyses de sensibilité effectuées par l'expert indépendant et effectué nos propres analyses de sensibilité sur les hypothèses clés pour apprécier les impacts éventuels de ces hypothèses sur les conclusions des tests de dépréciation.
- Concernant les modèles utilisés pour la détermination des valeurs recouvrables, nous avons fait intervenir nos experts en évaluation pour :
 - tester la fiabilité mathématique des modèles et recalculer les valeurs ;
 - évaluer les méthodologies de détermination des taux d'actualisation et de croissance infinie, comparer ces taux aux données de marché ou à des sources externes et recalculer ces taux avec nos propres sources de données.
- Nous avons également examiné les informations présentées dans la note 7 de l'annexe aux comptes consolidés, qui présente les principales hypothèses clés utilisées pour la détermination des valeurs recouvrables.

Provisions pour risques & litiges et passifs d'impôts incertains

(Note 1.1 « IFRIC 23 », note 1.3 « Provisions », note 10 « Impôt sur le résultat » et note 22 « Provisions pour risques et charges » de l'annexe aux comptes consolidés

Risque identifié Du fait de son implantation dans plus de 100 pays, les sociétés de Publicis Groupe sont soumises à des lois et des réglementations (y compris fiscales) variées, complexes et en constante mutation. De plus, dans le cadre de l'exercice de son activité, la société Publicis Groupe peut être assignée ou conjointement citée dans une action judiciaire intentée à son encontre ou à l'encontre de ses filiales ou de ses clients par des tiers, par des concurrents de ses clients, par une autorité administrative ou de régulation ou encore par une association de consommateurs. L'évaluation par la direction des risques afférents a conduit la société Publicis Groupe à comptabiliser des provisions pour risques et litiges à hauteur de 79 M€ au 31 décembre 2018 (contre 84 M€ au 31 décembre 2017) ainsi que des passifs d'impôts incertains à hauteur de 200 M€ au 31 décembre 2018 (contre 185 M€ au 31 décembre 2017). Par ailleurs, le Groupe a choisi d'appliquer l'interprétation IFRIC 23 « Incertitude relative aux traitements fiscaux » par anticipation à compter du 1^{er} janvier 2018. Les passifs d'impôts incertains précédemment présentés dans les provisions ont été reclassés dans les dettes d'impôts sur les sociétés. Compte tenu du montant de ces provisions et passifs, de l'incertitude sur l'issue des procédures engagées et du degré de jugement élevé de la direction dans l'estimation des risques et des montants comptabilisés, nous considérons les risques et les litiges et la sous-évaluation des provisions et passifs correspondants comme un point clé de notre audit.

Notre réponse

- Nous avons examiné les procédures mises en œuvre par la direction afin d'identifier et de recenser l'ensemble des risques liés à un procès ou à un litige de nature commerciale, réglementaire ainsi que les passifs d'impôts incertains.
- Nous avons pris connaissance des rapports internes relatifs aux litiges préparés par les équipes locales et compilés par la Direction juridique.
- Nous avons apprécié l'estimation des coûts liés à ces risques :
 - en prenant connaissance de l'analyse des risques effectuée par la société Publicis Groupe et en discutant de chaque litige jugé important, en phase contentieuse ou précontentieuse, avec la Direction juridique et, le cas échéant, la direction fiscale, de la Société et de ses filiales ;
 - en interrogeant les conseils externes de la société Publicis Groupe ou en obtenant des avis juridiques pour les litiges les plus significatifs.
- Nous avons apprécié le caractère approprié des informations relatives aux risques liés à un procès ou à un litige de nature commerciale, réglementaire ou fiscal, présentées en annexe aux comptes consolidés.

Première application de la norme IFRS 16 « Contrats de location »

(Note 1.1 « IFRS 16 », note 3 « IFRS 16 – Impacts de la première application sur les comptes 2018 » et note 25 « Contrats de location » de l'annexe aux comptes consolidés)

Risque identifié La société Publicis Groupe a choisi d'appliquer la norme IFRS 16 « Contrats de location » par anticipation à compter du 1^{er} janvier 2018. Les modalités de cette application sont détaillées dans la note 3 de l'annexe aux comptes consolidés.
Au 31 décembre 2018, les droits d'utilisation relatifs aux contrats de location sont inscrits à l'actif pour une valeur nette comptable de 1 732 M€, et les obligations locatives au passif pour une valeur comptable de 2 041 M€ après actualisation.
Comme précisé en note 25 « Contrats de location » de l'annexe aux comptes consolidés, ces contrats de location concernent à hauteur de 1 574 M€ des actifs immobiliers, et 143 M€ des contrats de concession publicitaire.
Nous considérons la valeur des droits d'utilisation relatifs aux contrats de location, et des obligations locatives afférentes, comme un point clé de notre audit compte tenu de leur importance au bilan de Publicis Groupe, et du degré de jugement de la direction dans la détermination de leur valeur, notamment s'agissant des hypothèses relatives aux durées probables des contrats, et aux taux d'actualisation afférents.

Notre réponse

- Nous avons obtenu une compréhension de la procédure et des contrôles clés mis en place par la direction pour l'application de la norme.
- Nous avons effectué des tests de détail sur la qualité des données saisies dans les systèmes d'informations, relatives aux contrats de location.
- Nous avons analysé la méthodologie utilisée pour la détermination des taux d'actualisation utilisés pour le calcul des obligations locatives.
- Nous avons examiné les hypothèses de durées retenues par la direction pour la détermination de la dette locative, en cohérence avec le plan de restructuration immobilière du Groupe.
- Nous avons examiné le caractère approprié et la correcte application des principes et méthodes comptables relatifs à la norme ainsi que l'information financière donnée au titre de la première application (note 3 de l'annexe aux comptes consolidés).

6

V. Vérification des informations relatives au groupe données dans le rapport de gestion

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, à la vérification spécifique prévue par la loi des informations relatives au groupe, données dans le rapport de gestion du Directoire.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur leur sincérité et leur concordance avec les comptes consolidés.

Nous attestons que la déclaration consolidée de performance extra-financière prévue par l'article L. 225-102-1 du Code de commerce figure dans les informations relatives au groupe données dans le rapport de gestion, étant précisé que, conformément aux dispositions de l'article L. 823-10 de ce code, les informations contenues dans cette déclaration n'ont pas fait l'objet de notre part de vérifications de sincérité ou de concordance avec les comptes consolidés et doivent faire l'objet d'un rapport par un organisme tiers indépendant.

VI. Informations résultant d'autres obligations légales et réglementaires

Désignation des commissaires aux comptes

Nous avons été nommés commissaires aux comptes de la société Publicis Groupe par votre Assemblée générale du 25 juin 1981 pour le cabinet MAZARS et du 4 juin 2007 pour le cabinet ERNST & YOUNG et Autres.

Au 31 décembre 2018, le cabinet MAZARS était dans la trente-huitième année de sa mission sans interruption et le cabinet ERNST & YOUNG et Autres dans la douzième année (antérieurement, le cabinet ERNST & YOUNG Audit a exercé les fonctions de commissaire aux comptes de la société Publicis Groupe de 2001 à 2006).

VII. Responsabilités de la direction et des personnes constituant le gouvernement d'entreprise relatives aux comptes consolidés

Il appartient à la direction d'établir des comptes consolidés présentant une image fidèle conformément au référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne ainsi que de mettre en place le contrôle interne qu'elle estime nécessaire à l'établissement de comptes consolidés ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

Lors de l'établissement des comptes consolidés, il incombe à la direction d'évaluer la capacité de la Société à poursuivre son exploitation, de présenter dans ces comptes, le cas échéant, les informations nécessaires relatives à la continuité d'exploitation et d'appliquer la convention comptable de continuité d'exploitation, sauf s'il est prévu de liquider la Société ou de cesser son activité.

Il incombe au Comité d'audit de suivre le processus d'élaboration de l'information financière et de suivre l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, ainsi que le cas échéant de l'audit interne, en ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Les comptes consolidés ont été arrêtés par le Directoire.

VIII. Responsabilités des commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes consolidés

Objectif et démarche d'audit

Il nous appartient d'établir un rapport sur les comptes consolidés. Notre objectif est d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes consolidés pris dans leur ensemble ne comportent pas d'anomalies significatives. L'assurance raisonnable correspond à un niveau élevé d'assurance, sans toutefois garantir qu'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel permet de systématiquement détecter toute anomalie significative. Les anomalies peuvent provenir de fraudes ou résulter d'erreurs et sont considérées comme significatives lorsque l'on peut raisonnablement s'attendre à ce qu'elles puissent, prises individuellement ou en cumulé, influencer les décisions économiques que les utilisateurs des comptes prennent en se fondant sur ceux-ci.

Comme précisé par l'article L. 823-10-1 du Code de commerce, notre mission de certification des comptes ne consiste pas à garantir la viabilité ou la qualité de la gestion de votre société.

Dans le cadre d'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, le commissaire aux comptes exerce son jugement professionnel tout au long de cet audit. En outre :

- ▶ il identifie et évalue les risques que les comptes consolidés comportent des anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs, définit et met en œuvre des procédures d'audit face à ces risques, et recueille des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour fonder son opinion. Le risque de non-détection d'une anomalie significative provenant d'une fraude est plus élevé que celui d'une anomalie significative résultant d'une erreur, car la fraude peut impliquer la collusion, la falsification, les omissions volontaires, les fausses déclarations ou le contournement du contrôle interne ;
- ▶ il prend connaissance du contrôle interne pertinent pour l'audit afin de définir des procédures d'audit appropriées en la circonstance, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne ;
- ▶ il apprécie le caractère approprié des méthodes comptables retenues et le caractère raisonnable des estimations comptables faites par la direction, ainsi que les informations les concernant fournies dans les comptes consolidés ;
- ▶ il apprécie le caractère approprié de l'application par la direction de la convention comptable de continuité d'exploitation et, selon les éléments collectés, l'existence ou non d'une incertitude significative liée à des événements ou à des circonstances susceptibles de mettre en cause la capacité de la Société à poursuivre son exploitation. Cette appréciation s'appuie sur les éléments collectés jusqu'à la date de son rapport, étant toutefois rappelé que des circonstances ou événements ultérieurs pourraient mettre en cause la continuité d'exploitation. S'il conclut à l'existence d'une incertitude significative, il attire l'attention des lecteurs de son rapport sur les informations fournies dans les comptes consolidés au sujet de cette incertitude ou, si ces informations ne sont pas fournies ou ne sont pas pertinentes, il formule une certification avec réserve ou un refus de certifier ;
- ▶ il apprécie la présentation d'ensemble des comptes consolidés et évalue si les comptes consolidés reflètent les opérations et événements sous-jacents de manière à en donner une image fidèle ;
- ▶ concernant l'information financière des personnes ou entités comprises dans le périmètre de consolidation, il collecte des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour exprimer une opinion sur les comptes consolidés. Il est responsable de la direction, de la supervision et de la réalisation de l'audit des comptes consolidés ainsi que de l'opinion exprimée sur ces comptes.

Rapport au Comité d'audit

Nous remettons un rapport au Comité d'audit qui présente notamment l'étendue des travaux d'audit et le programme de travail mis en œuvre, ainsi que les conclusions découlant de nos travaux. Nous portons également à sa connaissance, le cas échéant, les faiblesses significatives du contrôle interne que nous avons identifiées pour ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Parmi les éléments communiqués dans le rapport au Comité d'audit figurent les risques d'anomalies significatives, que nous jugeons avoir été les plus importants pour l'audit des comptes consolidés de l'exercice et qui constituent de ce fait les points clés de l'audit, qu'il nous appartient de décrire dans le présent rapport.

Nous fournissons également au Comité d'audit la déclaration prévue par l'article 6 du règlement (UE) n° 537-2014 confirmant notre indépendance, au sens des règles applicables en France telles qu'elles sont fixées notamment par les articles L. 822-10 à L. 822-14 du Code de commerce et dans le code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes. Le cas échéant, nous nous entretenons avec le Comité d'audit des risques pesant sur notre indépendance et des mesures de sauvegarde appliquées.

Paris-La Défense, le 7 février 2019
Les commissaires aux comptes

MAZARS

ERNST & YOUNG et Autres

Philippe Castagnac

Ariane Mignon

Valérie Desclève

Vincent de La Bachelerie

COMPTES SOCIAUX - EXERCICE 2018



7.1	COMPTE DE RÉSULTAT	258	7.5	RÉSULTATS DE LA SOCIÉTÉ PUBLICIS GROUPE SA AU COURS DES CINQ DERNIERS EXERCICES	281
7.2	BILAN AU 31 DÉCEMBRE	259			
7.3	TABLEAU DES FLUX DE TRÉSORERIE	261	7.6	RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES ANNUELS	282
7.4	NOTES ANNEXES AUX COMPTES DE PUBLICIS GROUPE SA	262			

7.1 COMPTE DE RÉSULTAT

(en milliers d'euros)	Note	2018	2017
Production vendue (biens et services)	3	19 549	11 604
Reprises sur provisions et transferts de charges	4	25 290	70 463
Autres produits		0	170
Total des produits d'exploitation		44 839	82 237
Autres achats et charges externes		(12 750)	(11 428)
Impôts, taxes et versements assimilés		(1 613)	(1 818)
Charges de personnel	5	(29 011)	(64 502)
Dotations aux amortissements et aux provisions		(3 145)	(2 892)
Autres charges		(3 930)	(2 920)
Total des charges d'exploitation		(50 449)	(83 560)
Résultat d'exploitation		(5 610)	(1 323)
Produits financiers de participations		159 987	183 332
Intérêts et autres produits financiers		1 138	2 816
Reprises de provisions financières		5 100	1 981
Total des produits financiers		166 225	188 129
Dotations aux amortissements et aux provisions		(11 700)	(9 279)
Intérêts et autres charges financières		(135 993)	(143 700)
Total des charges financières		(147 693)	(152 979)
Résultat financier	6	18 532	35 150
Résultat courant avant impôt		12 922	33 827
Charges exceptionnelles sur opérations en capital		(2)	-
Total des charges exceptionnelles		(2)	-
Résultat exceptionnel	7	(2)	-
Impôts sur le résultat	8	29 928	48 522
Résultat net de l'exercice		42 848	82 349

7.2 BILAN AU 31 DÉCEMBRE

(en milliers d'euros)	Note	31 décembre 2018	31 décembre 2017
ACTIF			
Immobilisations incorporelles :			
	9.1		
Concessions et fonds de commerce		2 991	2 991
Autres immobilisations incorporelles		507	507
Amortissements		(1 346)	(1 306)
Immobilisations corporelles :			
	9.2		
Terrains		2 291	2 291
Constructions		3 044	3 044
Installations techniques, matériel et outillage industriels		1 133	1 133
Autres		35 651	34 629
Amortissements sur immobilisations corporelles		(27 612)	(24 645)
Immobilisations financières :			
Participations	9.3	5 637 897	5 637 897
Dépréciation des participations	9.3	(98 115)	(98 115)
Créances rattachées à des participations	9.4	1 935 156	2 724 631
Autres titres immobilisés	9.5	1 093	1 093
Prêts et autres immobilisations financières		232	232
Dépréciations des immobilisations financières		(31)	(31)
Actif immobilisé		7 492 891	8 284 351
Clients et comptes rattachés		13 673	55 269
Autres créances		18 376	22 540
Valeurs mobilières de placement	10	252 113	276 888
Disponibilités		12	12
Actif circulant		284 174	354 709
Charges constatées d'avance		435	456
Charges à répartir sur plusieurs exercices	11	5 457	8 033
Primes de remboursement des obligations	12	9 124	11 089
Écarts de conversion actif	13	106 398	42 770
TOTAL DE L'ACTIF		7 898 479	8 701 408

(en milliers d'euros)	Note	31 décembre 2018	31 décembre 2017
PASSIF			
Capital social		94 100	92 251
Prime d'émission et de fusion		3 793 361	3 728 617
Réserve légale		9 225	9 038
Report à nouveau		7 042	198 682
Capitaux propres avant résultat		3 903 728	4 028 588
Résultat de l'exercice		42 848	82 349
Capitaux propres	15	3 946 576	4 110 937
Provisions pour risques et charges	16	59 606	57 910
Emprunts obligataires	17	1 802 192	1 802 061
Banques et dettes auprès des établissements de crédit	18	297 603	446 225
Emprunts et dettes financières divers	19	1 552 889	2 162 614
Dettes fournisseurs et comptes rattachés		3 299	5 110
Dettes fiscales et sociales		19 602	27 309
Autres dettes	21	107 840	43 628
Produits constatés d'avance	22	2 475	2 891
Dettes		3 785 900	4 489 838
Écart de conversion passif	23	106 397	42 723
TOTAL DU PASSIF		7 898 479	8 701 408

7.3 TABLEAU DES FLUX DE TRÉSORERIE

(en milliers d'euros)	2018	2017
Flux de trésorerie liés à l'activité		
Résultat net de l'exercice	42 848	82 349
Moins-values de cession d'actif	(40)	2 393
(Reprises)/dotations, nettes de dotations/reprises	6 779	24 494
Transfert au compte de charges à répartir, net d'amortissements	2 576	2 652
Amortissement prime d'émission Eurobond	1 965	1 944
Capacité d'autofinancement	54 128	113 832
Variation du besoin en fonds de roulement lié à l'activité	30 939	(78 891)
Flux nets de trésorerie liés à l'activité (I)	85 067	34 941
Flux de trésorerie liés aux opérations d'investissement		
Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles	(1 022)	(1 447)
Acquisitions de filiales	-	-
Cessions de filiales	-	-
Flux nets de trésorerie liés aux opérations d'investissement (II)	(1 022)	(1 447)
Flux de trésorerie liés aux opérations de financement		
Dividendes versés aux actionnaires de la société mère	(209 853)	(169 655)
Augmentation de capital	2 643	9 215
Nouveaux emprunts obligataires	-	-
Augmentation des autres emprunts/(prêts)	-	-
Diminution des prêts/(autres emprunts)	243 426	345 840
Cession d'actions propres	6 071	24 145
Flux nets de trésorerie liés aux opérations de financement (III)	42 287	209 545
Variation de la trésorerie (I + II + III)	126 332	243 039
Trésorerie à l'ouverture	(164 654)	(407 693)
Trésorerie à la clôture	(38 322)	(164 654)
Variation de la trésorerie	126 332	243 039

7.4 NOTES ANNEXES AUX COMPTES DE PUBLICIS GROUPE SA

SOMMAIRE DÉTAILLÉ DES NOTES ANNEXES

Note 1	Faits caractéristiques de l'exercice	217	Note 15	Capitaux propres	223
Note 2	Principes, règles et méthodes comptables	217	Note 16	Provisions pour risques et charges	224
Note 3	Chiffre d'affaires	218	Note 17	Emprunts obligataires	225
Note 4	Reprises sur provisions et transferts de charges	218	Note 18	Banques et dettes auprès des établissements de crédit	225
Note 5	Charges de personnel	218	Note 19	Emprunts et dettes financières divers	226
Note 6	Résultat financier	219	Note 20	État des échéances des créances et des dettes	226
Note 7	Résultat exceptionnel	219	Note 21	Autres dettes	226
Note 8	Impôt sur le résultat	220	Note 22	Produits constatés d'avance	227
Note 9	Actif immobilisé	220	Note 23	Écart de conversion passif	227
Note 10	Valeurs mobilières de placement	221	Note 24	Engagements hors bilan	227
Note 11	Charges à répartir sur plusieurs exercices	222	Note 25	Événements postérieurs à la clôture	232
Note 12	Primes d'émission et de remboursement des obligations	222	Note 26	Honoraires des commissaires aux comptes	232
Note 13	Écart de conversion actif	222	Note 27	Tableau des filiales et des participations au 31 décembre 2018	233
Note 14	Effectif moyen	222			

La Société a pour activité principale la gestion de ses participations et a également pour objet de rendre des prestations de service à l'ensemble des sociétés du Groupe.

À titre accessoire, la Société perçoit des loyers provenant de la location de l'immeuble qu'elle possède à Paris, au 133 avenue des Champs-Élysées.

Note 1 Faits caractéristiques de l'exercice

Le 20 décembre 2018, Publicis Groupe a reçu le remboursement d'un prêt qui avait été accordé à MMS USA Holdings pour un montant de 977 250 000 dollars. Les fonds reçus ont été utilisés

pour rembourser l'emprunt du même montant contracté auprès de la filiale Publicis Finance Services.

Note 2 Principes, règles et méthodes comptables

Les comptes annuels de l'exercice 2018 sont établis conformément au Plan Comptable Général et dans le respect des textes légaux et réglementaires en vigueur en France.

Comparabilité des comptes annuels

Les méthodes d'évaluation retenues pour l'établissement des comptes de l'exercice 2018 sont restées inchangées par rapport à celles utilisées pour établir les comptes de l'exercice précédent.

Immobilisations incorporelles

Les immobilisations incorporelles amortissables sont constituées par la concession de places de parking, qui font l'objet d'un amortissement sur 75 ans (durée de la concession) et par le fonds de commerce du cinéma Publicis, complètement amorti.

Immobilisations corporelles

Les immobilisations sont évaluées à leur coût net d'acquisition et font l'objet d'un amortissement annuel calculé de manière linéaire selon les durées suivantes :

- ▶ 50 ans Bâtiment avenue des Champs-Élysées à Paris
- ▶ 10 à 20 ans Agencements des constructions, installations générales
- ▶ 10 ans Matériels et outillage
- ▶ 7 ans Moquettes
- ▶ 4 ans Matériel de transport
- ▶ 3 ans Matériel informatique

Immobilisations financières

La valeur brute des participations est constituée par le coût d'achat des titres hors frais accessoires. Les titres acquis en devises sont enregistrés au prix d'acquisition converti en euros au cours du jour de l'opération.

Les titres de participation font, le cas échéant, l'objet d'une dépréciation lorsque leur valeur d'usage est inférieure à leur valeur comptable. La valeur d'usage est déterminée selon des critères objectifs, tels que l'actif net réévalué, la capitalisation

des résultats ou encore la capitalisation boursière, étayés le cas échéant par des critères plus subjectifs, comme les indicateurs ou ratios sectoriels déterminés, dans le cadre d'hypothèses économiques et de l'évolution prévisionnelle de l'activité de la Société, à partir des flux de trésorerie futurs actualisés, ainsi que du caractère stratégique de la participation pour le Groupe.

Valeurs mobilières de placement

Les valeurs mobilières de placement incluent notamment les actions propres qui font l'objet d'une affectation selon la destination qui leur est donnée.

Les actions propres affectées aux plans d'achat d'actions ou aux plans d'actions gratuites font l'objet d'une provision pour risque afin de refléter la perte résultant de l'écart entre le prix de souscription (nul pour les actions gratuites) et le prix de revient des titres.

Les actions propres non affectées à ces plans ainsi que les autres valeurs mobilières de placement font, le cas échéant, l'objet de provisions à la clôture si leur valeur actuelle est inférieure à leur valeur comptable. La valeur actuelle correspond, pour les titres cotés, au cours moyen du dernier mois de l'exercice et pour les titres non cotés à la valeur probable de négociation.

Emprunts obligataires

Les emprunts obligataires sont enregistrés à leur valeur nominale.

Dans le cas où il existe une prime de remboursement, la dette est augmentée du montant de la totalité de la prime. La contrepartie de cette prime est inscrite à l'actif et est amortie selon la méthode actuarielle sur la durée de l'emprunt.

En cas de prime d'émission, la dette est inscrite à la valeur nominale et la prime est inscrite à l'actif ; celle-ci fait l'objet d'un amortissement sur la durée de l'emprunt.

Provisions pour risques et charges

Les provisions sont comptabilisées lorsque :

- ▶ la Société a une obligation actuelle (juridique ou implicite) résultant d'un événement passé ;

- ▶ il est probable qu'une sortie de ressources représentative d'avantages économiques sera nécessaire pour éteindre l'obligation ;
- ▶ le montant de la sortie de ressources peut être estimé de manière fiable.

Si l'effet de la valeur temps est significatif, les provisions sont actualisées, l'augmentation de la provision liée à l'écoulement du temps étant comptabilisée en charges financières.

Les passifs éventuels ne sont pas comptabilisés et sont décrits en annexe lorsqu'ils sont significatifs.

Instruments financiers

Par principe, les dérivés mis en place par la Société sont souscrits uniquement à des fins de couverture. Le traitement comptable de ces instruments est le suivant :

- ▶ Les dérivés souscrits en couverture des créances, dettes, prêts ou emprunts en devises sont revalorisés au bilan au titre de leur composante change afin de matérialiser l'effet de symétrie au niveau des « Écarts de conversion - Actif/Passif » au bilan ;
- ▶ Les pertes et gains réalisés sont enregistrés de manière symétrique à l'élément couvert.

Note 3 Chiffre d'affaires

La production vendue se compose essentiellement :

- ▶ des loyers perçus sur l'immeuble situé 133 avenue des Champs-Élysées à Paris ;
- ▶ de facturations de services à des sociétés du Groupe.

Note 4 Reprises sur provisions et transferts de charges

Les transferts de charges comprennent essentiellement les refacturations faites à des sociétés du Groupe au titre de l'attribution d'actions gratuites Publicis Groupe à certains

Résultat financier

Les revenus financiers sont comptabilisés en application des règles usuelles en la matière, à savoir :

- ▶ dividendes : lors de la décision de mise en distribution votée par l'Assemblée générale ;
- ▶ produits financiers sur comptes courants, dépôts à terme et obligations : au fur et à mesure de l'acquisition des produits ;
- ▶ coupons et dividendes sur valeurs mobilières de placement : à la date d'encaissement.

Les charges financières liées aux emprunts Eurobond 2021 et 2024 sont présentées, le cas échéant, en incluant les produits (charges) d'intérêts provenant des swaps de taux d'intérêts.

De plus, il convient de noter que les contrats de swap portant sur ces deux derniers emprunts obligataires sont qualifiés de couverture de prêts en dollars inscrits à l'actif.

Résultat exceptionnel

Il comprend les plus et moins-values de cession d'immobilisations incorporelles, corporelles et financières.

Note 5 Charges de personnel

Les charges de personnel 2018 incluent la rémunération du Président du Directoire et les charges afférentes. Elles comprennent également, à hauteur de 25 290 031 euros en 2018, les coûts liés aux plans d'actions gratuites ou de stock-

dirigeants-clés du Groupe dans le cadre des programmes de co-investissement (partie actions gratuites et stock-options).

options dont la livraison en actions existantes entraîne de fait une charge au compte de résultat. En 2017, les coûts liés à ces plans s'élevaient à 63 822 943 euros.

Note 6 Résultat financier

(en milliers d'euros)	2018	2017
Dividendes	53 895	71 629
Autres produits de participations	106 092	111 703
Produits financiers de participations	159 987	183 332
Autres produits financiers	911	2 783
Gains de change	227	33
Intérêts et autres produits financiers	1 138	2 816
Amortissement de la soulte de l'Eurobond 2024	416	416
Reprise de provision pour risque sur actions propres	-	1 530
Reprise de dépréciation des titres de participation	-	-
Reprise de dépréciation des valeurs mobilières de placement	4 671	-
Reprise sur autres provisions financières	13	35
Reprises de provisions financières & transfert de charges	5 100	1 981
Total des produits financiers	166 225	188 129
Dotation aux amortissements des frais d'émission des emprunts obligataires	(4 541)	(4 596)
Dotation aux provisions pour perte de change	(3)	(12)
Dotation aux provisions pour dépréciation des valeurs mobilières de placement	(7 156)	(4 671)
Dotations aux amortissements et aux provisions	(11 700)	(9 279)
Charges sur emprunts obligataires	(45 226)	(47 619)
Autres charges financières	(90 521)	(96 081)
Pertes de change	(246)	-
Intérêts et autres charges financières	(135 993)	(143 700)
Total des charges financières	(147 693)	(152 979)
Résultat financier	18 532	35 150

Note 7 Résultat exceptionnel

Il n'y a pas de résultat exceptionnel significatif au titre de l'exercice 2018. Ce résultat était nul en 2017.

Note 8 Impôt sur le résultat

L'impôt reporté au compte de résultat est un produit de 29 928 688 euros. Ce montant comprend principalement le produit d'intégration fiscale, enregistré en résultat dans les comptes de la société mère du groupe fiscal conformément aux conventions d'intégration fiscale signées avec les sociétés membres à hauteur de 23 281 713 euros.

Le résultat fiscal 2018 de la Société seule, mère du groupe fiscal France (qui comprend 29 entités dont Publicis Groupe SA), est une perte de 32 847 544 euros.

Le montant des déficits reportables, sans limitation dans le temps, du groupe fiscal France s'élève à 185 096 281 euros au 31 décembre 2018.

Par ailleurs, la provision pour impôt sur plus-value de cession de titres en sursis d'imposition, constituée au cours de l'exercice 2000 à l'occasion de l'apport de titres de filiales américaines à la société holding US, qui avait été partiellement reprise en 2008 à hauteur de 33 220 000 euros, a été reprise en 2018 pour son montant résiduel, soit 6 646 975 euros.

Note 9 Actif immobilisé

9.1 Immobilisations incorporelles

Il n'y a pas eu d'acquisition ni de cession au cours de l'exercice 2018. Au 31 décembre 2018, le compte s'élève à 3 498 498 euros, montant identique à celui du 31 décembre de l'exercice précédent.

9.2 Immobilisations corporelles

Au cours de l'exercice 2018, les investissements en agencements se sont élevés à 1 021 647 euros.

En 2017, les investissements en agencements se sont élevés à 1 447 212 euros.

9.3 Participations

Au 31 décembre 2018, le montant des titres de participation s'élève à 5 637 897 223 euros. Il n'a pas varié depuis le 31 décembre 2017. Il en est de même pour la provision pour dépréciation qui s'élève à 98 115 000 euros au 31 décembre 2018.

9.4 Créances rattachées à des participations

(en milliers d'euros)	31 décembre 2018	31 décembre 2017
Prêts à MMS USA Holdings	-	814 850
Prêt à MMS Multi Market Services Ireland	1 406 393	1 342 717
Prêt à MMS France Holdings	30 249	30 249
Prêt à Publicis Groupe Investments BV	491 980	491 980
Compte-courant Multi Market Services Ireland	-	537
Compte-courant MMS France Holdings	-	31 976
Intérêts à recevoir	6 534	12 322
Total	1 935 156	2 724 631

Le prêt de 977 250 000 dollars consenti à MMS USA Holdings a été remboursé en date du 20 décembre 2018. Les fonds reçus ont été utilisés pour rembourser l'emprunt du même montant contracté auprès de la filiale Publicis Finance Services (voir note 19).

9.5 Autres titres immobilisés

Ce compte comprend des actions autodétenues conservées à des fins de remise ultérieure dans le cadre d'opérations de croissance externe.

Il se décompose comme suit au 31 décembre 2018 :

	31 décembre 2018	31 décembre 2017
Nombre d'actions propres	23 328	23 328
Valeur des actions propres (en milliers d'euros)	1 093	1 093

Note 10 Valeurs mobilières de placement

Les valeurs mobilières de placement se décomposent comme suit au 31 décembre 2018 :

(en milliers d'euros)	31 décembre 2018	31 décembre 2017
Hors contrat de liquidité :		
• Actions propres	242 069	264 399
Dans le cadre du contrat de liquidité :		
• Sicav monétaires	2 661	1 849
• Actions propres	14 539	15 311
Provision pour dépréciation :		
• Hors contrat de liquidité	(6 794)	(4 372)
• Dans le cadre du contrat de liquidité	(362)	(299)
Total des valeurs mobilières de placement (valeur nette)	252 113	276 888

Les mouvements de l'exercice et la situation à la clôture des valeurs mobilières de placement (hors contrat de liquidité) sont résumés dans le tableau suivant :

(en milliers d'euros sauf les actions)	Nombre d'actions	Valeur brute au bilan	Dépréciation ⁽¹⁾	Valeur nette au bilan
Actions propres détenues en VMP (hors contrat de liquidité) au 31 décembre 2017	4 043 592	264 398	(4 372)	260 026
Cessions (levées d'options) et livraison d'actions gratuites aux salariés	(243 738)	(16 150)	-	(16 150)
Levées d'options	(99 689)	(6 179)	-	(6 179)
Dépréciation complémentaire sur 2018			(2 422)	(2 422)
Actions propres détenues en VMP (hors contrat de liquidité) au 31 décembre 2018	3 700 165	242 069	(6 794)	235 275

(1) La dépréciation ne concerne que les actions autodétenues non affectées à des plans d'actions gratuites ou de stock-options.

Au cours de l'année 2018, le contrat de liquidité s'est poursuivi avec la société Kepler Cheuvreux.

Au 31 décembre 2018, 286 000 actions sont détenues dans le cadre de ce contrat (contre 265 000 au 31 décembre 2017).

Note 11 Charges à répartir sur plusieurs exercices

Ce poste inclut les frais liés à l'émission des emprunts obligataires et les coûts de mise en place du crédit syndiqué et des autres lignes de crédit, pour le montant restant à amortir sur la durée de vie résiduelle des dettes et lignes de crédit.

Au 31 décembre 2018, les charges à répartir se répartissent comme suit :

(en milliers d'euros)	31 décembre 2018	31 décembre 2017
Frais d'émission des emprunts obligataires	3 526	4 340
Frais liés à la mise en place des lignes de crédit	1 931	3 693
Total	5 457	8 033

Note 12 Primes d'émission et de remboursement des obligations

Les montants inscrits dans ce poste correspondent au montant restant à amortir sur la durée de vie résiduelle des emprunts concernés.

Au 31 décembre 2018, les primes d'émission se répartissent comme suit :

(en milliers d'euros)	31 décembre 2018	31 décembre 2017
Eurobond 2021	1 818	2 419
Eurobond 2024	2 562	2 967
Eurobond 2023	4 744	5 703
Total	9 124	11 089

Note 13 Écart de conversion actif

Les écarts de conversion se ventilent comme indiqué ci-dessous :

(en milliers d'euros)	31 décembre 2018	31 décembre 2017
Écart de conversion actif - Dérivés de couverture (voir note 21)	106 393	42 717
Écart de conversion actif - autres	5	53
Total	106 398	42 770

Note 14 Effectif moyen

L'effectif moyen de la Société a été d'un salarié et de deux personnes mises à disposition par d'autres entités de Publicis Groupe.

Note 15 Capitaux propres

Le capital social de Publicis Groupe SA a évolué comme suit au cours des cinq derniers exercices :

Dates	Opérations sur le capital	Montant des variations de capital					Nombre cumulé d'actions de la Société
		Actions de 0,4 euro de nominal					
		Nombre d'actions	Nominal (en milliers d'euros)	Prime d'émission, de fusion, et de conversion (en milliers d'euros)	Montants successifs du capital (en milliers d'euros)		
Situation au 1^{er} janvier 2014					86 409	216 023 378	
2014	Création d'actions suite à l'exercice de 674 652 bons de souscription d'actions	684 773	274	20 303	86 683	216 708 151	
	Émission d'actions dans le cadre des plans d'attribution d'actions gratuites aux salariés du Groupe	815 623	326	-	87 009	217 523 774	
	Émission d'actions en paiement du dividende sur le résultat 2013	2 094 672	838	118 119	87 847	219 618 446	
	Remboursement Orane (10 ^e tranche)	1 585 411	634	47 003	88 482	221 203 857	
2015	Création d'actions suite à l'exercice de 517 819 bons de souscription d'actions	517 819	207	15 353	88 689	221 721 676	
	Émission d'actions en paiement du dividende sur le résultat 2014	163 082	65	11 347	88 754	221 884 758	
	Émission d'actions dans le cadre des plans d'attribution d'actions gratuites aux salariés du Groupe	655 982	262	-	89 016	222 540 740	
2016	Création d'actions nouvelles suite à l'exercice de 196 669 BSA	199 619	80	5 919	89 096	222 740 359	
	Émission d'actions en paiement du dividende sur le résultat 2015	2 742 448	1 097	161 229	90 193	225 482 807	
	Émission d'actions dans le cadre des plans d'attribution d'actions gratuites aux salariés du Groupe	462 580	185	-	90 378	225 945 387	
2017	Création d'actions nouvelles suite à l'exercice de 302 135 BSA	306 665	123	9 092	90 501	226 252 052	
	Émission d'actions en paiement du dividende sur le résultat 2016	3 992 216	1 597	242 487	92 098	230 244 268	
	Émission d'actions dans le cadre des plans d'attribution d'actions gratuites aux salariés du Groupe	383 457	153	-	92 251	230 627 725	
2018	Création d'actions nouvelles suite à l'exercice de 86 688 BSA	87 984	36	2 609	92 287	230 715 709	
	Émission d'actions en paiement du dividende sur le résultat 2017	4 323 480	1 729	242 547	94 016	235 039 189	
	Émission d'actions dans le cadre des plans d'attribution d'actions gratuites aux salariés du Groupe	210 612	84	-	94 100	235 249 801	
Situation au 31 décembre 2018					94 100	235 249 801	

L'évolution des capitaux propres entre le 1^{er} janvier 2018 et le 31 décembre 2018 s'analyse comme suit :

(en milliers d'euros)	1 ^{er} janvier 2018	Affectation du résultat 2017	Levées de stock-options et création d'actions	Distribution de dividendes en actions	Distribution de dividendes en espèces	Résultat 2018	31 décembre 2018
Capital social	92 251	-	120	1 729	-	-	94 100
Prime d'émission, de fusion et de conversion	3 728 617	(180 412)	2 609	242 547	-	-	3 793 361
Réserve légale	9 038	187	-	-	-	-	9 225
Report à nouveau	198 682	262 574	(85)	(244 276)	(209 853)	-	7 042
Sous-total	4 028 588	82 349	2 644	-	(209 853)	-	3 903 728
Résultat de l'exercice	82 349	(82 349)	-	-	-	42 848	42 848
Total	4 110 937	-	2 644	-	(209 853)	42 848	3 946 576

Note 16 Provisions pour risques et charges

(en milliers d'euros)	Montant au 1 ^{er} janvier 2018	Dotations 2018	Reprise 2018 (provision utilisée)	Reprise 2018 (provision non utilisée)	Montant au 31 décembre 2018
Provision pour impôts ⁽¹⁾	6 647	-	-	(6 647)	-
Provision pour risque sur actions propres et attributions d'actions gratuites en cours d'acquisition ⁽²⁾	49 246	9 139	(920)	-	57 465
Autres provisions pour risques	2 017	136	-	(12)	2 141
Total	57 910	9 275	(920)	(6 659)	59 606

(1) Ce montant correspond au solde de la provision pour impôt sur les plus-values d'apport dégagées sur les opérations de transfert de titres à Publicis USA Holdings, réalisées en mars 2000, en sursis d'imposition en vertu des dispositions de l'article 210-A du Code Général des Impôts et qui s'élevait à 6 646 975 euros a été repris en 2018. Une reprise partielle avait déjà été faite en 2008.

(2) Cette provision est constituée d'une part pour couvrir la perte résultant de l'écart entre le prix de souscription et le prix de revient des actions propres lorsqu'elles ont été affectées à des plans d'achat d'actions au profit des salariés du Groupe, et d'autre part pour couvrir la perte future sur les actions à livrer en actions existantes dans le cadre des plans d'actions gratuites.

Il convient de préciser que les dotations et reprises relatives aux coûts supportés par Publicis Groupe SA au titre de ces plans sont présentées au compte de résultat en charges de personnel conformément à l'avis du Conseil National de la Comptabilité n° 2008-17.

Note 17 Emprunts obligataires

Nombre de titres (en milliers d'euros)	Catégorie d'emprunt	31 décembre 2018	31 décembre 2017
7 000	Eurobond 2021 - 1,125 %	700 000	700 000
6 000	Eurobond 2024 - 1,625 %	600 000	600 000
5 000	Eurobond 2023 - 0,5 %	500 000	500 000
Total hors intérêts courus		1 800 000	1 800 000
	Intérêts courus	2 192	2 061
Total au bilan		1 802 192	1 802 061

Eurobond 2021 - 1,125 % et 2024 - 1,625 %

Cet emprunt de 1,3 milliard d'euros émis le 16 décembre 2014 dans le cadre du financement de l'acquisition de Sapient, qui a eu lieu en février 2015, se compose de deux tranches :

Eurobond 2021 - 1,125 % : Cette tranche de 700 millions d'euros d'une durée de 7 ans est à taux fixe de 1,125 %. Elle est remboursable en totalité au pair à sa date d'échéance le 16 décembre 2021.

Eurobond 2024 - 1,625 % : Cette tranche de 600 millions d'euros d'une durée de 10 ans est à taux fixe de 1,625 %. Elle est remboursable en totalité au pair à sa date d'échéance le 16 décembre 2024.

Les deux tranches ont fait l'objet des swaps croisés taux-devises suivants :

- ▶ la première tranche de 700 millions d'euros a été swapée en un emprunt de 869 millions de dollars à taux fixe (pour moitié à 2.921 % et pour moitié à 2.918 %) ;
- ▶ la deuxième tranche de 600 millions d'euros a initialement été swapée en 2014 en un emprunt de 741 millions de dollars à taux variable, qui a ensuite été converti en un emprunt à taux fixe le 2 janvier 2015 (pour moitié à 2.965 % et pour moitié à 2.994 %).

Eurobond 2023 - 0,5 %

Le 3 novembre 2016, Publicis Groupe SA a émis un emprunt obligataire à taux fixe de 500 000 millions d'euros à échéance novembre 2023 (7 ans), assorti d'un coupon annuel de 0,5 %.

Note 18 Banques et dettes auprès des établissements de crédit

Il s'agit d'un prêt moyen terme syndiqué à taux variable, en euros, souscrit en 2015 en vue de financer l'acquisition de Sapient.

Ce prêt a fait l'objet d'un remboursement partiel en janvier 2018, pour un montant de 148 595 630 euros. Il figure au bilan au 31 décembre 2018 pour 297 235 845 euros (contre 445 831 476 euros au 31 décembre 2017).

Note 19 Emprunts et dettes financières divers

(en milliers d'euros)	31 décembre 2018	31 décembre 2017
Emprunt à long terme auprès de Publicis Finance Services ⁽¹⁾	-	814 850
Emprunt à long terme auprès de MMS Multi euro services ⁽²⁾	930 000	930 000
Comptes courants, emprunts à court terme auprès des filiales et intérêts courus ⁽³⁾	622 365	417 240
Autres dettes	524	524
Total	1 552 889	2 162 614

(1) L'emprunt de 977 250 000 dollars, contracté par Publicis Groupe SA auprès de Publicis Finance Services a été remboursé en date du 20 décembre 2018.

(2) Les emprunts subordonnés participatifs d'une durée de 55 ans de respectivement 300 millions d'euros et de 630 millions d'euros, initialement accordés par Publicis Groupe Holdings en 2007 et Publicis Groupe Investments en 2012, ont été transférés par ces dernières à la société MMS Multi euro services le 11 décembre 2014.

(3) Comprend au 31 décembre 2018 un compte courant de 567 742 476 euros auprès de MMS Multi euro services, ainsi que des intérêts à payer à hauteur de 48 510 542 euros relatifs aux deux emprunts mentionnés en note (2).

Note 20 État des échéances des créances et des dettes

Les créances de l'actif circulant sont toutes exigibles à moins d'un an.

L'échéancier des dettes est présenté ci-dessous :

(en milliers d'euros)	Total	Moins d'1 an	de 1 à 5 ans	Plus de 5 ans
Emprunts obligataires	1 802 192	2 192	1 200 000	600 000
Banques et dettes auprès des établissements de crédit	297 603	148 963	148 640	-
Emprunts et dettes financières divers	1 552 889	622 365	-	930 524
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	3 299	3 299	-	-
Dettes fiscales et sociales	19 602	19 602	-	-
Produits constatés d'avance	2 475	416	2 059	-
Autres dettes	107 840	1 447	58 996	47 397
Total des dettes	3 785 900	798 284	1 409 695	1 577 921

Note 21 Autres dettes

En application du règlement ANC 2015-05, la valeur change des dérivés couvrant les prêts consentis à MMS Multi Market Services Ireland (pour des montants en principal de respectivement 869 050 000 et 741 270 000 dollars) est constatée en autres dettes à hauteur de 106 393 013 euros au 31 décembre 2018 (contre 42 716 585 euros au 31 décembre 2017). La contrepartie de ces dérivés figure en Écart de conversion actif-Dérivés de couverture (voir note 13).

(en milliers d'euros)	31 décembre 2018	31 décembre 2017
Dérivés de couverture	106 393	42 717
Autres dettes	1 447	911
Total	107 840	43 628

Note 22 Produits constatés d'avance

Au 31 décembre 2018, ainsi qu'au 31 décembre 2017, ce poste comprend exclusivement la soulte dégagée lors de la mise en place des swaps de couverture. Cette soulte est étalée sur la durée de couverture.

Note 23 Écart de conversion passif

L'écart de conversion passif résulte de la réévaluation des deux éléments d'actif suivants :

- ▶ 58 995 633 euros sur le prêt de 869 050 000 dollars consenti à MMS Multi Market Services Ireland (contre 24 631 035 euros au 31 décembre 2017) ;
- ▶ 47 397 380 euros sur le prêt de 741 270 000 dollars consenti à MMS Multi Market Services Ireland (contre 18 085 550 euros au 31 décembre 2017)

Note 24 Engagements hors bilan

24.1 Engagements hors bilan donnés

24.1.1 Obligations liées aux emprunts obligataires

Eurobond 2021

Dès son émission en décembre 2014, ce nouvel emprunt de 700 millions d'euros à taux fixe 1,125 % a fait l'objet d'une couverture croisée taux-devises le transformant de taux fixe euro en taux fixe dollar. Deux contrats portant chacun sur 350 millions d'euros ont été conclus respectivement au taux de 2,921 % et 2,918 %.

Eurobond 2024

Dès son émission en décembre 2014, ce nouvel emprunt de 600 millions d'euros à taux fixe 1,625 % a fait l'objet d'une couverture croisée taux-devises le transformant de taux fixe euro en taux variable dollar. Deux contrats portant chacun sur 300 millions d'euros ont initialement été conclus en décembre 2014, puis convertis le 2 janvier 2015 en taux fixe de respectivement 2,965 % et 2,994 %.

24.1.2 Obligations liées aux bons de souscription d'actions (BSA)

L'exercice des bons de souscription, qui peut intervenir à tout moment depuis le 24 septembre 2013 et ce jusqu'au 24 septembre 2022, entraîne une augmentation de capital de Publicis Groupe SA. La parité de remboursement a été ajustée d'un multiple de 1,028 afin de tenir compte de la part des distributions prélevée sur les réserves et les primes de la Société. Après l'annulation des bons de souscription rachetés au cours des précédents exercices ou exercés depuis le 24 septembre 2013, Publicis Groupe SA est, au 31 décembre 2018, engagé à créer (dans l'hypothèse où les 1 074 821 bons de souscription d'actions restant en circulation seraient exercés) 1 104 916 actions de 0,40 euro de nominal et 30,10 euros de prime.

24.1.3 Descriptif des plans d'options de souscription ou d'acquisition d'actions et plans d'actions gratuites mis en place au cours de l'exercice

Trois types de plans d'actions gratuites ont été mis en place au cours de l'année 2018, avec les caractéristiques suivantes :

- ▶ Plan d'incentive à long terme dit « LTIP 2018 » (avril 2018)
Dans le cadre de ce plan, un certain nombre de dirigeants du Groupe se sont vu attribuer des actions gratuites, sous une double condition. Tout d'abord, les actions sont soumises à une condition de présence, pendant la période d'acquisition des droits de trois ans. Ensuite, les actions gratuites sont soumises à des critères de performance, de telle sorte que le nombre total d'actions livrées dépendra du niveau d'atteinte d'objectifs de croissance et de rentabilité de l'année 2018. L'attribution, effectuée en avril 2018, deviendra effective en avril 2021.
- ▶ Plans d'incentive à long terme dit « Plan Sapient 2018 » (avril 2018)
Parallèlement au LTIP 2018 et pour la quatrième année consécutive postérieurement à l'acquisition de Sapient, il a été mis en place au titre de l'année 2018 un plan au bénéfice exclusif des dirigeants et salariés de Publicis Sapient et composé de deux tranches. Une première tranche est soumise à la seule condition de présence, et donne lieu à la livraison d'un quart des actions attribuées aux dates anniversaire des quatre premières années du plan (soit avril 2019, 2020, 2021 et 2022). La seconde tranche est soumise, en plus de la condition de présence, à des conditions de performance, de telle sorte que le nombre total d'actions livrées dépendra du niveau d'atteinte d'objectifs pour les années 2018, 2019 et 2020. Les actions finalement attribuées en fonction du niveau d'atteinte de ces performances seront livrables à l'issue d'une période de trois ans, soit en avril 2021.
- ▶ Plan d'incentive à long terme dit « Sprint to the Future » (18 mai 2018 pour les bénéficiaires hors Directoire et 1^{er} juin 2018 pour le Directoire)

En accompagnement du plan stratégique 2018-2020 annoncé par le Groupe le 20 mars 2018 lors d'un Investor day, les principaux dirigeants du Groupe, parmi lesquels le Directoire, se sont vu attribuer des actions gratuites de performance sous une double condition (en plus de la condition de présence de trois ans) :

- Performance moyenne 2018-2020 : le taux annuel moyen de croissance organique du revenu net consolidé sur les trois années doit être au moins égal à 2,5 % et le taux annuel moyen de marge opérationnelle consolidée sur les trois années (calculé par rapport au revenu net) au moins égal à 17,1 % ;
- Performance 2020 : le taux de croissance organique 2020 du revenu net consolidé doit être au moins égal à 3,5 % et le taux de marge opérationnelle consolidée 2020 (calculé par rapport au revenu net) au moins égal à 17,5 %.

Si les deux conditions sont réalisées, le nombre d'actions pouvant être acquises sera alors déterminé en fonction du taux d'atteinte combiné des chacun des deux critères de

performance (croissance organique et taux de marge) au titre de 2020, jusqu'à atteindre le maximum attribué si la croissance 2020 atteint 4 % et le taux de marge 2020 17,8 %. La livraison interviendra, pour l'ensemble des participants, le 2 juin 2021.

Il convient de noter que les objectifs chiffrés mentionnés ci-dessus intègrent les impacts attendus des normes IFRS 15 et IFRS 16 appliquées par le Groupe à partir de 2018.

Par ailleurs, en 2018, il a été procédé à la mesure de la performance des plans suivants :

- LTIP 2017 : le taux d'atteinte des objectifs de performance constaté pour l'année 2017 est de 50 % ;
- Plans Sapient 2015, 2016 et 2017 : les objectifs fixés pour 2017 pour les managers de Publicis Sapient ont été atteints à 100 %, ceux fixés pour les autres bénéficiaires l'ont été seulement à 61,5 % ;
- Plan Lionlead3 2016-2018 : les objectifs fixés pour l'année 2017 ont été atteints à 75 %.

Plans d'options de souscription ou d'achat d'actions Publicis Groupe

/ Caractéristiques des plans de stock-options Publicis Groupe en cours au 31 décembre 2018

Plans	Type ⁽¹⁾	Date d'attribution	Prix d'exercice des options (en euros)	Options	Options	Options	Dont	Durée de vie contractuelle résiduelle (en années)		
				restant à lever au 1 ^{er} janvier 2018	annulées, prescrites ou transférées ⁽²⁾ en 2018	exercées en 2018	restant à lever au 31 décembre 2018		exercables au 31 décembre 2018	Date limite de levée
Co-investissement 2013 options (France et Hors France)	A	30/04/2013	52,76	1 387 537	(81 606)	(99 689)	1 206 242	1 206 242	30/04/2023	4,33
Total des tranches				1 387 537	(81 606)	(99 689)	1 206 242	1 206 242		

(1) A = options d'achat d'actions - S = options de souscription d'actions.

(2) Il s'agit le cas échéant de transferts entre les plans France et étranger liés à la mobilité géographique des bénéficiaires.

La période d'acquisition des droits des plans ci-dessus est terminée, mais l'exercice des options reste soumis à une condition de présence jusqu'à la date d'exercice de celles-ci.

/ Mouvements sur plans de stock-options Publicis Groupe au cours des deux derniers exercices

	2018		2017	
	Nombre d'options	Prix moyen d'exercice (en euros)	Nombre d'options	Prix moyen d'exercice (en euros)
Options au 1^{er} janvier	1 387 537	52,76	2 225 152	51,69
Options exercées ⁽¹⁾	(99 689)	52,76	(758 812)	50,46
Options annulées ou prescrites	(81 606)	52,76	(78 803)	44,60
Options au 31 décembre	1 206 242	52,76	1 387 537	52,76
Dont exerçables	1 206 242	52,76	1 387 537	52,76
(1) Cours moyen de levée des options (en euros)		55,78		61,88

Plans d'actions gratuites Publicis Groupe

/ Caractéristiques des plans d'actions gratuites Publicis Groupe en cours au 31 décembre 2018

Plans	Date d'attribution initiale	Actions restant à livrer au 1 ^{er} janvier 2018 ou attribuées au cours de 2018	Actions annulées, prescrites ou transférées ⁽¹⁾ en 2018	Actions ayant fait l'objet d'une livraison définitive en 2018 ⁽²⁾	Actions restant à livrer au 31 décembre 2018	Date d'attribution définitive	Durée de vie contractuelle résiduelle (en années)
Plan LTIP 2014 - Hors France	20/03/2014	212 858	(35 028)	(177 830)	-	20/03/2018	-
Plan LTIP 2015 - France	17/04/2015	35 282	(2 750)	(32 532)	-	17/04/2018	-
Plan LTIP 2015 - Hors France	17/04/2015	228 563	(43 616)	-	184 947	17/04/2019	0,29
Plan Sapient 2015 (4 ans)	17/04/2015	112 950	1 772	(60 931)	53 791	17/04/2019	0,29
Plan Sapient 2015 (3 ans)	17/04/2015	6 263	8 413	(14 676)	-	17/04/2018	-
Plan LTIP 2016	23/06/2016	317 500	(17 600)	-	299 900	23/06/2019	0,48
Plan LTIP 2016-2018 Directoire & Directoire +	23/06/2016	120 000	-	-	120 000	23/06/2019	0,48
Plan LionLead3 2016-2018 - France	16/06/2016	550 474	(30 155)	-	520 319	16/06/2019	0,46
Plan LionLead3 2016-2018 - International	16/06/2016	2 810 202	(380 427)	-	2 429 775	16/06/2020	1,46
Plan LionLead3 2016-2018 - Directoire & Directoire +	16/06/2016	660 231	-	-	660 231	23/06/2019	0,48
Plan Sapient 2016 (4 ans)	15/04/2016	226 782	(7 517)	(83 464)	135 801	15/04/2020	1,29
Plan Sapient 2016 (3 ans)	15/04/2016	7 980	11 056	(11 056)	7 980	15/04/2019	0,29
Plan LTIP 2017	18/05/2017	666 900	(360 800)	-	306 100	18/05/2020	1,38
Plan Sapient 2017 (4 ans)	15/06/2017	227 910	(19 074)	(52 229)	156 607	15/06/2021	2,46
Plan Sapient 2017 (3 ans)	15/06/2017	262 350	(21 117)	-	241 233	15/06/2020	1,46
Plan LTIP 2018	17/04/2018	746 800	(31 300)	-	715 500	17/04/2021	2,30
Plan Sapient 2018 (4 ans)	17/04/2018	230 201	(12 674)	-	217 527	17/04/2022	3,30
Plan Sapient 2018 (3 ans)	17/04/2018	286 171	(16 467)	-	269 704	17/04/2021	2,30
Sprint to the Future 2018-2020 - Hors Directoire	18/05/2018	773 440	-	-	773 440	01/06/2021	2,42
Sprint to the Future 2018-2020 - Directoire	01/06/2018	306 156	-	-	306 156	01/06/2021	2,42
Total des plans d'actions gratuites		8 789 013	(957 284)	(432 718)	7 399 011		

(1) Il s'agit le cas échéant de transferts entre les plans France et étranger liés à la mobilité géographique des bénéficiaires.

(2) Dans des cas exceptionnels, prévus dans les règlements de plans, il peut être procédé à des livraisons d'actions avant la fin de la période d'acquisition.

La livraison des actions gratuites dans le cadre des plans ci-dessus est liée à une condition de présence pendant toute la période d'acquisition. La livraison est également soumise à des conditions de performance hors marché pour les plans LTIP 2012 à 2018, pour le plan LionLead3, pour le plan Sprint to the

Future 2018-2020, et pour les plans Sapient 2015 à 2018 pour la tranche dont la période d'acquisition est de 3 ans. Le plan Lionlead3 est en sus assorti d'une condition de marché (cours de l'action Publicis Groupe).

/ Mouvements sur plans d'actions gratuites Publicis Groupe au cours des deux derniers exercices

	2018	2017
Attributions provisoires au 1^{er} janvier	6 446 245	7 650 957
Attributions provisoires de l'année	2 342 768	1 206 450
Attributions définitives (livraisons)	(432 718)	(1 121 323)
Attribution devenues caduques	(957 284)	(1 289 839)
Attributions provisoires au 31 décembre	7 399 011	6 446 245

24.1.4 Garanties contractuelles données

- ▶ Garantie jusqu'en 2020 pour le compte de ZenithOptimedia Ltd (UK) au profit du propriétaire des locaux du 24 Percy Street à Londres, à hauteur d'un montant maximum de 8 651 209 livres pour le paiement des loyers et à hauteur d'un montant maximum de 680 232 livres pour le paiement des charges locatives relatives à l'immeuble.
- ▶ Garantie conjointe et solidaire des dettes des sociétés Publicis Groupe Holdings, Publicis Holdings, Publicis Groupe Investments.
- ▶ Garantie donnée à SNCF Réseau (ex RFF) relative à la mise à disposition d'espaces publicitaires par Média Rail à hauteur de 31 887 333 euros.
- ▶ Contre garantie donnée à CACIB de la garantie à première demande donnée par cette dernière pour le compte de Metrobus à la RATP à hauteur de notre quote part (67 %), soit 46 900 000 euros.
- ▶ Garantie autonome à première demande donnée à BNP Paribas à hauteur de 555 000 000 USD jusqu'au 4 février 2020 au profit de MMS Multi Market Services Ireland.
- ▶ Garantie donnée à l'OPG Bastille pour le compte des sociétés Resources France et MMS France Holdings à hauteur de 104 000 000 euros au titre de l'immeuble « Parisquare » situé à la Bastille.

Engagements donnés dans le cadre d'opérations de couverture de prêts en devises consentis à certaines filiales :

Forward

Montant en devises

(en milliers d'unités)

	USD 887	USD 1 387
Type de contrat	Couverture vendeuse	Couverture vendeuse
Devises	USD/EUR	USD/EUR
Date d'échéance	16/12/2019	22/01/2019
Cours à terme	1,178768	1,145266
Contrepartie (en milliers d'euros)	752	1 212
Valeur de marché au 31 décembre 2018 (en milliers d'euros)	775	1 212

Cross-currency swaps

Montant en devises

(en milliers d'unités)

	USD 435 190	USD 433 860	USD 370 710	USD 370 560
Type de contrat	Couverture acheteuse	Couverture acheteuse	Couverture acheteuse	Couverture acheteuse
Devises	USD/EUR	USD/EUR	USD/EUR	USD/EUR
Date d'échéance	16/12/2021	16/12/2021	16/12/2024	16/12/2024
Cours à terme	1,2434	1,2396	1,2357	1,2352
Contrepartie (en milliers d'euros)	350 000	350 000	300 000	300 000
Valeur de marché au 31 décembre 2018 (en milliers d'euros)	364 563	364 563	326 690	326 690

24.2 Engagements hors bilan reçus

- ▶ Lignes de crédit syndiqué multidevises de 2 milliards d'euros à échéance juillet 2020 :
Cette ligne n'est pas utilisée au 31 décembre 2018.
- ▶ Lignes de crédit bilatérales confirmées de 681 millions d'euros :
Ces lignes ne sont pas utilisées au 31 décembre 2018.

Note 25 Événements postérieurs à la clôture

Néant.

Note 26 Honoraires des commissaires aux comptes

Les honoraires pris en charge par le Groupe au titre des exercices 2018 et 2017 pour chacun des commissaires aux comptes de Publicis Groupe SA s'élèvent à :

	Ernst & Young		Mazars		Total	
	Montant (HT)		Montant (HT)		Montant (HT)	
	2018	2017	2018	2017	2018	2017
(en millions d'euros)						
Commissaires aux comptes						
Publicis Groupe SA (société mère)	0,8	0,9	0,4	0,4	1,2	1,3
Certification des comptes	0,7	0,8	0,4	0,4	1,1	1,2
Autres services	0,1	0,1	0	0	0,1	0,1

Note 27 Tableau des filiales et des participations au 31 décembre 2018

(en milliers d'euros, sauf les pourcentages de participation)

A) Filiales et participations dont la valeur d'inventaire excède 1 % du capital de Publicis Groupe ⁽¹⁾

Sociétés	Capital	Réserves et report à nouveau	% de participation	Valeur d'inventaire		Prêts et avances	Chiffre d'affaires	Résultat net	Dividendes encaissés
				brute	nette				
I - Filiales									
Publicis Groupe Investments BV	68 709	10 372 285	100,00	5 344 146	5 344 146	492 558	-	22 707	-
Prof. WH Keesomlaan 12 1183 DJ Amstelveen Pays-Bas									
MMS France Holdings	3 500	10 729	100,00	274 801	176 686	33 641	-	(14 258)	-
133, avenue des Champs-Élysées 75008 Paris France SIREN 444 714 786									
Metrobus	1 840	4 677	32,30	17 508	17 508	-	177 887	12 000	1 626
1 Rond-Point Victor Hugo 92 137 Issy les Moulineaux SIREN 327 096 426									

(1) Sur la base des comptes provisoires non audités.

B) Renseignements globaux sur toutes les filiales et participations

	Filiales		Participations	
	françaises	étrangères	françaises	étrangères
Valeur comptable des titres détenus				
• brute	292 535	5 345 362	2	-
• nette	194 420	5 345 362	2	-
Montant des dividendes encaissés	53 895	-	-	-

Inventaire des valeurs mobilières au 31 décembre 2018

	% de participation	Valeur nette comptable (en milliers d'euros)
I - Participations		
A. Participations françaises		
11 665 471 actions MMS France Holdings	100,00 %	176 686
37 146 actions Metrobus	32,30 %	17 508
9 100 actions Publicis Finance Services	100,00 %	186
3 700 actions Publicis Groupe Services	100,00 %	37
Participations dont la valeur est inférieure à 15 000 euros, ensemble		3
Total des participations françaises		194 420
B. Participations étrangères		
151 343 parts Publicis Groupe Investments	100,00 %	5 344 146
MMS Communications Saudi Arabia (en cours de création)	99,00 %	1 216
Participations dont la valeur est inférieure à 15 000 euros, ensemble		-
Total des participations étrangères		5 345 362
Total des participations		5 539 782
II - Autres titres immobilisés		
C. Titres français		
23 328 actions propres Publicis Groupe SA ⁽¹⁾	0,01 %	1 093
Total des autres titres immobilisés		1 093
III - Autres titres		
D. Autres titres de sociétés françaises		
3 986 165 actions propres Publicis Groupe SA ⁽¹⁾	1,69 %	249 452
Sicav monétaires		2 661
Participations dont la valeur est inférieure à 15 000 euros, ensemble		5
E. Autres titres étrangers		14
Total des autres titres		252 132
Total des valeurs mobilières		5 793 007

(1) Actions détenues dans le cadre des programmes de rachat d'actions.

7.5 RÉSULTATS DE LA SOCIÉTÉ PUBLICIS GROUPE SA AU COURS DES CINQ DERNIERS EXERCICES

(Articles 133, 135 et 148 du décret sur les sociétés commerciales)

Nature des indications	2018	2017	2016	2015	2014
I - Capital en fin d'exercice					
Capital social (en milliers d'euros)	94 100	92 251	90 378	89 016	88 482
Nombre d'actions émises	235 249 801	230 627 725	225 945 387	222 540 740	221 203 857
Nombre maximal d'actions futures à créer :					
• dans le cadre des plans d'actions gratuites	2 706 043	5 602 010	8 937 201	8 092 893	8 865 073
• dans le cadre des plans d'options de souscriptions attribuées			0	0	0
• par l'exercice de bons de souscription d'actions	1 104 916	1 178 932	1 485 599	1 685 218	2 203 033
• par conversion d'obligations ⁽¹⁾	0	0	0	0	12 684 488
II - Opérations et résultats de l'exercice					
Chiffre d'affaires hors taxes	19 549	11 604	26 722	9 608	52 838
Résultat avant impôt, amortissements et provisions	22 797	37 376	190 577	(209 565)	(14 347)
Impôts sur les bénéficiaires (produit)	(29 928)	(48 522)	(17 299)	(49 113)	(31 980)
Résultat après impôts, amortissements et provisions	42 848	82 349	220 372	(154 752)	(3 007)
Résultat distribué au titre de l'exercice ^{(2) (3)}	498 730	461 255	413 739	355 575	251 212
III - Résultats par action (en euros)					
Résultat après impôts, mais avant amortissements et provisions	0	0,37	0,92	(0,72)	0,08
Résultat après impôts, amortissements et provisions	0	0,36	0,98	(0,70)	(0,01)
Dividende attribué à chaque action	2	2,00	1,85	1,60	1,20
IV - Personnel					
Effectif moyen des salariés	2	2	1	1	38
Montant de la masse salariale	1 780	4 175	3 968	2 895	11 680
Montant des avantages sociaux (Sécurité sociale, œuvres sociales, etc.)	517	795	795	634	4 466

(1) Il avait été retenu comme hypothèse que les Oranes seraient remboursées en actions nouvelles.

(2) Estimation sur la base des actions existant au 31 décembre 2018, y compris les actions propres.

(3) Sous réserve de l'approbation de l'AG des actionnaires qui se tiendra le 29 mai 2019. Le paiement se fera en numéraire ou en actions.

7.6 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES ANNUELS

Exercice clos le 31 décembre 2018

À l'Assemblée générale de la société Publicis Groupe SA,

Opinion

En exécution de la mission qui nous a été confiée par vos assemblées générales, nous avons effectué l'audit des comptes annuels de la société Publicis Groupe SA relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2018, tels qu'ils sont joints au présent rapport.

Nous certifions que les comptes annuels sont, au regard des règles et principes comptables français, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine de la société à la fin de cet exercice.

L'opinion formulée ci-dessus est cohérente avec le contenu de notre rapport au Comité d'audit.

Fondement de l'opinion

Référentiel d'audit

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Les responsabilités qui nous incombent en vertu de ces normes sont indiquées dans la partie « Responsabilités des commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes annuels » du présent rapport.

Indépendance

Nous avons réalisé notre mission d'audit dans le respect des règles d'indépendance qui nous sont applicables, sur la période du 1er janvier 2018 à la date d'émission de notre rapport, et notamment nous n'avons pas fourni de services interdits par l'article 5, paragraphe 1, du règlement (UE) n° 537/2014 ou par le code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes.

Justification des appréciations - Points clés de l'audit

En application des dispositions des articles L. 823-9 et R. 823-7 du Code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les points clés de l'audit relatifs aux risques d'anomalies significatives qui, selon notre jugement professionnel, ont été les plus importants pour l'audit des comptes annuels de l'exercice, ainsi que les réponses que nous avons apportées face à ces risques.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le contexte de l'audit des comptes annuels pris dans leur ensemble et de la formation de notre opinion exprimée ci-avant. Nous n'exprimons pas d'opinion sur des éléments de ces comptes annuels pris isolément.

Évaluation des participations et créances rattachées à des participations

(Note 2 « Immobilisations financières », note 9.3 et note 9.4 « Participations et Créances rattachées à des participations » de l'annexe des comptes annuels)

Risque identifié	Notre réponse
<p>Au 31 décembre 2018, les titres de participations sont inscrits au bilan pour une valeur nette comptable de 5 540 millions d'euros soit 70 % du total actif. Ils sont comptabilisés à leur date d'entrée à leur coût d'achat, hors frais accessoires. Les créances rattachées à des participations s'élèvent à 1 935 millions d'euros, soit 24 % du total actif.</p> <p>Nous considérons l'évaluation des titres de participation et des créances qui leur sont rattachées comme un point clé de notre audit compte tenu de leur montant à l'actif de Publicis Groupe SA, et parce que la détermination de leur valeur recouvrable, le plus souvent basée sur des prévisions de flux de trésorerie futurs actualisés, implique un degré de jugement élevé de la Direction et nécessite l'utilisation d'hypothèses économiques relatives à l'évolution prévisionnelle de l'activité de la société.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Nous avons examiné le processus d'évaluation de la valeur recouvrable des titres et créances de la société et examiné les valorisations réalisées par la société et supportées par un expert indépendant ; nous nous sommes assurés que les hypothèses retenues et l'estimation des valeurs utilisées dans le rapport étaient fondées sur une justification de la méthode d'évaluation et des éléments chiffrés utilisés. • Avec l'aide de notre expert en évaluation, nous avons examiné la cohérence des hypothèses retenues avec l'environnement économique aux dates de clôture et d'établissement des comptes. • De même, nous avons comparé les données utilisées dans la réalisation des tests de dépréciation des titres de participation avec les données source des entités ainsi que les résultats des travaux d'audit ou de procédures analytiques sur ces filiales. Nous avons notamment examiné : <ul style="list-style-type: none"> • La concordance des capitaux propres retenus avec les comptes des entités et la documentation probante des ajustements opérés, le cas échéant, sur ces capitaux propres ; • La cohérence des prévisions de flux de trésorerie des activités des entités concernées établies par leurs directions opérationnelles avec les données prévisionnelles issues des derniers plans stratégiques ; • L'ajustement de la valeur résultant des prévisions de flux de trésorerie pour prendre en compte le montant de l'endettement de l'entité considérée. • Nous avons apprécié le caractère recouvrable des créances rattachées à des participations au regard des analyses effectuées sur les titres de participation. • Nous avons vérifié le caractère approprié des informations relatives aux titres de participation et aux créances rattachées à des participations, présentées en annexe aux comptes annuels.

7

Vérifications spécifiques

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par les textes légaux et réglementaires.

Informations données dans le rapport de gestion et dans les autres documents sur la situation financière et les comptes annuels adressés aux actionnaires

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur la sincérité et la concordance avec les comptes annuels des informations données dans le rapport de gestion du directoire et dans les autres documents sur la situation financière et les comptes annuels adressés aux actionnaires.

Nous attestons de la sincérité et de la concordance avec les comptes annuels des informations relatives aux délais de paiement mentionnées à l'article D. 441-4 du Code de commerce.

Rapport sur le gouvernement d'entreprise

Nous attestons de l'existence, dans le rapport du Conseil de surveillance sur le gouvernement d'entreprise, des informations requises par les articles L. 225-37-3 et L. 225-37-4 du Code de commerce.

Concernant les informations fournies en application des dispositions de l'article L. 225-37-3 du Code de commerce sur les rémunérations et avantages versés aux mandataires sociaux ainsi que sur les engagements consentis en leur faveur, nous avons vérifié leur concordance avec les comptes ou avec les données ayant servi à l'établissement de ces comptes et, le cas échéant, avec les éléments recueillis par votre société auprès des sociétés contrôlant votre société ou contrôlées par elle. Sur la base de ces travaux, nous attestons l'exactitude et la sincérité de ces informations.

Concernant les informations relatives aux éléments que votre société a considéré susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique d'achat ou d'échange, fournies en application des dispositions de l'article L. 225-37-5 du Code de commerce, nous avons vérifié leur conformité avec les documents dont elles sont issues et qui nous ont été communiqués. Sur la base de ces travaux, nous n'avons pas d'observation à formuler sur ces informations.

Autres informations

En application de la loi, nous nous sommes assurés que les diverses informations relatives aux prises de participation et de contrôle et à l'identité des détenteurs du capital ou des droits de vote et aux participations réciproques vous ont été communiquées dans le rapport de gestion.

Informations résultant d'autres obligations légales et réglementaires

Désignation des commissaires aux comptes

Nous avons été nommés commissaires aux comptes de la société Publicis Groupe par votre assemblée générale du 25 juin 1981 pour le cabinet Mazars et du 4 juin 2007 pour le cabinet ERNST & YOUNG et Autres.

Au 31 décembre 2018, le cabinet Mazars était dans la trente-huitième année de sa mission sans interruption et le cabinet ERNST & YOUNG et Autres dans la douzième année (antérieurement, le cabinet ERNST & YOUNG Audit a exercé les fonctions de commissaires aux comptes de la société Publicis Groupe de 2001 à 2006).

Responsabilités de la direction et des personnes constituant le gouvernement d'entreprise relatives aux comptes annuels

Il appartient à la direction d'établir des comptes annuels présentant une image fidèle conformément aux règles et principes comptables français ainsi que de mettre en place le contrôle interne qu'elle estime nécessaire à l'établissement de comptes annuels ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

Lors de l'établissement des comptes annuels, il incombe à la direction d'évaluer la capacité de la société à poursuivre son exploitation, de présenter dans ces comptes, le cas échéant, les informations nécessaires relatives à la continuité d'exploitation et d'appliquer la convention comptable de continuité d'exploitation, sauf s'il est prévu de liquider la société ou de cesser son activité.

Il incombe au Comité d'audit de suivre le processus d'élaboration de l'information financière et de suivre l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, ainsi que le cas échéant de l'audit interne, en ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Les comptes annuels ont été arrêtés par le directoire.

Responsabilités des commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes annuels

Objectif et démarche d'audit

Il nous appartient d'établir un rapport sur les comptes annuels. Notre objectif est d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes annuels pris dans leur ensemble ne comportent pas d'anomalies significatives. L'assurance raisonnable correspond à un niveau élevé d'assurance, sans toutefois garantir qu'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel permet de systématiquement détecter toute anomalie significative. Les anomalies peuvent provenir de fraudes ou résulter d'erreurs et sont considérées comme significatives lorsque l'on peut raisonnablement s'attendre à ce qu'elles puissent, prises individuellement ou en cumulé, influencer les décisions économiques que les utilisateurs des comptes prennent en se fondant sur ceux-ci.

Comme précisé par l'article L. 823-10-1 du Code de commerce, notre mission de certification des comptes ne consiste pas à garantir la viabilité ou la qualité de la gestion de votre société.

Dans le cadre d'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, le commissaire aux comptes exerce son jugement professionnel tout au long de cet audit. En outre :

- ▶ il identifie et évalue les risques que les comptes annuels comportent des anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs, définit et met en œuvre des procédures d'audit face à ces risques, et recueille des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour fonder son opinion. Le risque de non-détection d'une anomalie significative provenant d'une fraude est plus élevé que celui d'une anomalie significative résultant d'une erreur, car la fraude peut impliquer la collusion, la falsification, les omissions volontaires, les fausses déclarations ou le contournement du contrôle interne ;
- ▶ il prend connaissance du contrôle interne pertinent pour l'audit afin de définir des procédures d'audit appropriées en la circonstance, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne ;
- ▶ il apprécie le caractère approprié des méthodes comptables retenues et le caractère raisonnable des estimations comptables faites par la direction, ainsi que les informations les concernant fournies dans les comptes annuels ;
- ▶ il apprécie le caractère approprié de l'application par la direction de la convention comptable de continuité d'exploitation et, selon les éléments collectés, l'existence ou non d'une incertitude significative liée à des événements ou à des circonstances susceptibles de mettre en cause la capacité de la société à poursuivre son exploitation. Cette appréciation s'appuie sur les éléments collectés jusqu'à la date de son rapport, étant toutefois rappelé que des circonstances ou événements ultérieurs pourraient mettre en cause la continuité d'exploitation. S'il conclut à l'existence d'une incertitude significative, il attire l'attention des lecteurs de son rapport sur les informations fournies dans les comptes annuels au sujet de cette incertitude ou, si ces informations ne sont pas fournies ou ne sont pas pertinentes, il formule une certification avec réserve ou un refus de certifier ;
- ▶ il apprécie la présentation d'ensemble des comptes annuels et évalue si les comptes annuels reflètent les opérations et événements sous-jacents de manière à en donner une image fidèle.

Rapport au Comité d'audit

Nous remettons au Comité d'audit un rapport qui présente notamment l'étendue des travaux d'audit et le programme de travail mis en œuvre, ainsi que les conclusions découlant de nos travaux. Nous portons également à sa connaissance, le cas échéant, les faiblesses significatives du contrôle interne que nous avons identifiées pour ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Parmi les éléments communiqués dans le rapport au Comité d'audit figurent les risques d'anomalies significatives, que nous jugeons avoir été les plus importants pour l'audit des comptes annuels de l'exercice et qui constituent de ce fait les points clés de l'audit, qu'il nous appartient de décrire dans le présent rapport.

Nous fournissons également au Comité d'audit la déclaration prévue par l'article 6 du règlement (UE) n° 537-2014 confirmant notre indépendance, au sens des règles applicables en France telles qu'elles sont fixées notamment par les articles L. 822-10 à L. 822-14 du Code de commerce et dans le code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes. Le cas échéant, nous nous entretenons avec le Comité d'audit des risques pesant sur notre indépendance et des mesures de sauvegarde appliquées.

Fait à Paris la Défense, le 3 avril 2019

Les commissaires aux comptes

ERNST & YOUNG et Autres

Vincent de La Bachelerie

Valérie Desclève

MAZARS

Philippe Castagnac

Ariane Mignon



INFORMATIONS SUR LA SOCIÉTÉ ET LE CAPITAL

8

8.1	RENSEIGNEMENTS SUR LA SOCIÉTÉ	288	8.3	RENSEIGNEMENTS SUR LE CAPITAL	293
8.1.1	Dénomination sociale et nom commercial	288	8.3.1	Capital souscrit et catégories d'actions	293
8.1.2	Lieu et numéro d'enregistrement	288	8.3.2	Existence d'actions non représentatives du capital, nombre et principales caractéristiques	298
8.1.3	Date de constitution et durée	288	8.3.3	Nombre, valeur comptable et valeur nominale des actions détenues par l'émetteur lui-même ou en son nom, ou par ses filiales	298
8.1.4	Siège social, forme juridique, législation régissant ses activités, pays d'origine, adresse et numéro de téléphone du siège social, site Internet	288	8.3.4	Montant des valeurs mobilières convertibles, échangeables ou assorties de bons de souscription, avec mention des conditions et modalités de conversion, d'échange ou de souscription	299
8.1.5	Actes constitutifs et statuts	288	8.3.5	Nantissements, garanties et sûretés	299
8.2	ACTIONNARIAT	291	8.3.6	Participation des salariés au capital	300
8.2.1	Actionnaires significatifs et droits de vote	291	8.3.7	Historique du capital social	301
8.2.2	Contrôle de la Société	292	8.4	INFORMATIONS BOURSIÈRES	302
8.2.3	Accords concernant un éventuel changement de contrôle ou susceptibles d'avoir une influence en cas d'offre publique d'acquisition	292	8.4.1	Publicis Groupe en Bourse	302
			8.4.2	Relations avec les investisseurs	302
			8.4.3	Marché des titres	303

8.1 RENSEIGNEMENTS SUR LA SOCIÉTÉ

8.1.1 Dénomination sociale et nom commercial

Publicis Groupe SA (la « Société ») exploite le nom commercial de Publicis.

8.1.2 Lieu et numéro d'enregistrement

542 080 601 RCS Paris ; code APE – NAF 7010Z ; numéro de LEI : 2138004KW8BV57III342

8.1.3 Date de constitution et durée

Constitution : le 4 octobre 1938.

Expiration : le 3 octobre 2037 sauf cas de prorogation.

8.1.4 Siège social, forme juridique, législation régissant ses activités, pays d'origine, adresse et numéro de téléphone du siège social, site Internet

Publicis Groupe SA est une société anonyme à Directoire et Conseil de surveillance régie par les articles L. 225-57 à L. 225-93 du Code de commerce.

Le siège social est situé au 133, avenue des Champs-Élysées, 75008 Paris, France, et le numéro de téléphone du siège social est le + 33 (0) 1 44 43 70 00.

Le site Internet de Publicis Groupe SA est accessible à l'adresse suivante : www.publicisgroupe.com. Les informations figurant sur ce site Internet ne font pas partie du présent document de référence, sauf incorporation par référence.

8.1.5 Actes constitutifs et statuts

Objet social (article 2 des statuts)

La Société a pour objet :

- ▶ l'exploitation et la mise en valeur, de quelque manière que ce soit, de la publicité sous toutes ses formes et quelle qu'en soit la nature ;
- ▶ l'organisation de tous spectacles et de toutes émissions radiophoniques ou télévisées, l'établissement de tous programmes radiophoniques, télévisés et autres, l'exploitation de tous théâtres cinématographiques, de studios d'enregistrement ou d'émission et de toutes salles de projection et

vision, l'édition papier de toute nature et l'édition mécanique de toutes musiques, sketches, scénarios et pièces théâtrales ;

- ▶ et généralement, toutes opérations commerciales, financières, industrielles, immobilières et mobilières se rattachant directement ou indirectement à ce qui précède ou susceptibles de favoriser le développement et l'extension des affaires sociales.

La Société pourra agir en tous pays pour son compte et pour le compte de tiers, soit seule, soit en participation, association ou société, avec toutes autres sociétés et personnes, et réaliser sous quelque forme que ce soit, directement ou indirectement, les opérations rentrant dans son objet.

Elle peut également prendre sous toutes formes, tous intérêts et participations dans toutes affaires et entreprises françaises et étrangères quel que soit leur objet.

Directoire (articles 10 à 12 des statuts)

Le Directoire assure la direction collégiale de la Société. Il est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toutes circonstances au nom de la Société. Il exerce ces pouvoirs dans la limite de l'objet social et sous réserve de ceux attribués par la loi au Conseil de surveillance et aux Assemblées d'actionnaires. Il est composé de deux membres au moins et de sept membres au plus, personnes physiques, pris ou non parmi les actionnaires, nommés par le Conseil de surveillance pour une durée de quatre ans. Ses membres sont rééligibles. La fonction des membres du Directoire prend fin, pour chacun d'eux, lors de l'Assemblée générale ordinaire annuelle qui suit leur soixante-quinzième anniversaire. Le Conseil de surveillance confère à l'un des membres du Directoire le titre de Président du Directoire et peut conférer à un ou plusieurs ou à tous les autres membres du Directoire le titre de Directeur général.

Les membres du Directoire peuvent être révoqués par le Conseil de surveillance ou par décision des actionnaires lors d'une Assemblée générale.

Conseil de surveillance (articles 13 à 17 des statuts)

Le Conseil de surveillance exerce le contrôle permanent de la gestion de la Société par le Directoire. Il est composé de trois membres au moins et de dix-huit membres au plus, rééligibles et nommés par l'Assemblée générale pour une durée de quatre ans conformément à la décision de l'Assemblée générale extraordinaire en date du 29 mai 2013 qui a modifié cette durée pour la porter de six à quatre ans. Par exception, les fonctions des membres du Conseil de surveillance dont un mandat de six ans était en cours lors de cette assemblée se poursuivront jusqu'à leur date initiale d'échéance. En outre, afin de permettre exclusivement la mise en place et le maintien d'un échelonnement des mandats des membres du Conseil de

surveillance, l'Assemblée générale ordinaire peut nommer ou renouveler un ou plusieurs membres du Conseil de surveillance pour une durée d'un, deux ou trois ans, conformément à la décision de l'Assemblée générale extraordinaire du 25 mai 2016.

Le nombre des membres du Conseil de surveillance ayant dépassé l'âge de 75 ans ne peut pas être supérieur au tiers, éventuellement arrondi au nombre supérieur des membres en fonction. Au cas où ce seuil viendrait à être dépassé, le membre du Conseil de surveillance le plus âgé serait démissionnaire d'office. L'éventuel dépassement de ce seuil devra être apprécié lors de la délibération du Conseil de surveillance statuant sur les comptes de l'exercice écoulé. Chaque membre du Conseil de surveillance doit être porteur de cinq cents actions au moins pendant toute la durée de son mandat.

Les membres du Conseil de surveillance peuvent être révoqués sur décision de l'Assemblée générale des actionnaires uniquement.

Le Conseil de surveillance est composé également, selon le cas, d'un ou deux membres représentant les salariés. Lorsque le nombre de membres du Conseil de surveillance, calculé par application de l'article L. 225-79-2 II du Code de commerce :

- ▶ est inférieur ou égal à douze, le Comité de Groupe désigne un seul membre représentant les salariés ;
- ▶ est supérieur à douze, et sous réserve que ce critère soit toujours rempli au jour de la désignation, le Comité de Groupe désigne un second membre représentant les salariés ;
- ▶ devient inférieur ou égal à douze membres, les mandats des deux membres représentant les salariés se poursuivent jusqu'à leur terme.

Le mandat de membre représentant les salariés est d'une durée de quatre ans. Ce mandat est renouvelable. Il prend fin par anticipation dans les conditions prévues par la loi et les statuts, et notamment en cas de rupture du contrat de travail dudit membre. Si les conditions d'application de l'article L. 225-79-2 du Code de commerce ne sont plus remplies, le mandat du ou des membres représentant les salariés prend fin à l'issue de la réunion au cours de laquelle le Conseil de surveillance constate la sortie du champ de l'obligation. Par exception à l'obligation pesant sur chaque membre du Conseil de surveillance, les membres représentant les salariés ne sont pas tenus de posséder un minimum d'actions pendant la durée de leur mandat.

Droits attachés à chaque action (article 8 des statuts)

Chaque action donne droit, dans la propriété de l'actif social et dans le partage des bénéfices, à une part proportionnelle au nombre des actions émises. Les actionnaires ne sont tenus, même à l'égard des tiers, que jusqu'à concurrence du montant des actions qu'ils possèdent. Chaque fois qu'il est nécessaire de posséder plusieurs actions pour exercer un droit quelconque, les actionnaires doivent faire leur affaire personnelle du groupement du nombre d'actions requis.

Pouvoirs du Directoire sur le rachat d'actions (article 7 IV des statuts)

L'Assemblée générale extraordinaire peut autoriser le Directoire à acheter un nombre déterminé d'actions de la Société pour les annuler par voie de réduction de capital dans les conditions prévues par l'article L. 225-206 du Code de commerce.

En outre, la Société peut acquérir ses propres actions conformément aux prescriptions des articles L. 225-208 et L. 225-209 du Code de commerce notamment celles prévues pour régulariser le cours de Bourse des actions de la Société.

Assemblées générales (article 19 des statuts)

L'Assemblée générale se compose de tous les actionnaires, quel que soit le nombre d'actions qu'ils possèdent. Les Assemblées générales sont convoquées dans les conditions, formes et délais fixés par la loi. Les réunions ont lieu au siège social ou dans tout autre lieu précisé dans ladite convocation, et fixé par le convoquant. Si le Directoire le décide au moment de la convocation de l'Assemblée, la retransmission publique de l'Assemblée par visioconférence ou par tous moyens de télécommunication et télétransmission, y compris Internet est autorisée.

Représentation et admission aux assemblées (article 20 des statuts)

Tout actionnaire peut participer, personnellement ou par mandataire, aux assemblées sur justification de son identité et de la propriété de ses titres, dans les conditions prescrites par la loi.

Tout actionnaire peut, si le Directoire le permet au moment de la convocation de l'Assemblée générale, participer à cette assemblée par visioconférence ou par des moyens de télécommunication ou de télétransmission y compris Internet, dans les conditions fixées par les lois et règlements. Cet actionnaire est alors réputé présent pour le calcul du quorum et de la majorité.

Droits de vote (article 21 alinéas 5 à 8 des statuts)

Chaque membre de l'Assemblée dispose d'autant de voix qu'il possède ou représente d'actions, sans limitation. Toutefois, par décision de l'Assemblée générale extraordinaire du 14 septembre 1968, un droit de vote double est attribué aux actions pour lesquelles il est justifié d'une inscription nominative depuis deux ans au moins au nom du même actionnaire ou n'ayant fait l'objet, pendant cette période, que de transfert du nominatif au nominatif, par suite de succession *ab intestat* ou testamentaire, de partage de communauté entre époux, de donation entre vifs au profit d'un conjoint ou d'un parent au degré successible. L'Assemblée générale extraordinaire dispose de la faculté de supprimer purement et simplement le droit de vote double, mais cette suppression ne deviendra définitive

qu'après l'approbation de l'Assemblée spéciale de propriétaires d'actions jouissant alors du droit de vote double.

En cas de démembrement conventionnel de la propriété des actions de la Société, les usufruitiers et les nus-propriétaires d'actions peuvent se répartir librement le droit de vote en Assemblées générales extraordinaires et ordinaires sous réserve de notifier préalablement leur convention à la Société en lui communiquant une copie certifiée conforme au plus tard vingt jours calendaires avant la tenue de la première Assemblée générale suivant ledit démembrement par courrier recommandé avec accusé de réception. À défaut de notification dans ce délai, la répartition prévue par l'article L. 225-110 alinéa 1 du Code de commerce s'appliquera de plein droit.

Tout actionnaire peut voter par correspondance dans les conditions et selon les modalités fixées par les dispositions légales et réglementaires en vigueur. Sur décision du Directoire, communiquée dans l'avis de réunion publié au Bulletin des Annonces Légales Obligatoires, les actionnaires peuvent voter par tous moyens de télécommunication et de télétransmission y compris Internet, dans les conditions fixées par les lois et règlements applicables au moment de son utilisation.

Modifications statutaires (article 23 des statuts)

L'Assemblée générale extraordinaire peut apporter aux statuts, dans toutes leurs dispositions, les modifications, quelles qu'elles soient, autorisées par la loi. Elle peut notamment, et sans que l'énumération ci-après puisse être interprétée d'une façon limitative, décider de toute modification du capital social : augmentation ou réduction du capital social, regroupement des actions ou leur division en actions ayant une valeur nominale moindre.

Seuils statutaires devant être déclarés (articles 7 III et 6 alinéa 6 des statuts)

Toute personne physique ou morale, agissant seule ou de concert, qui détient ou vient à détenir, de quelque manière

que ce soit au sens de l'article L. 233-7 du Code de commerce, une fraction égale ou supérieure à 1 % du capital social ou des droits de vote, ou tout multiple de ce pourcentage, y compris au-delà des seuils de déclaration prévus par les dispositions légales et réglementaires, doit informer la Société du nombre total d'actions et de droits de vote qu'elle possède ainsi que des valeurs mobilières donnant accès au capital et aux droits de vote qui y sont potentiellement attachés au moyen d'une lettre recommandée avec demande d'avis de réception adressée au siège social dans le délai de cinq jours de Bourse à compter du franchissement de l'un de ces seuils. Cette obligation s'applique également chaque fois que la fraction du capital ou des droits de vote détenue devient inférieure à l'un des seuils prévus ci-dessus.

En cas de non-respect des dispositions ci-dessus, les actions excédant la fraction qui aurait dû être déclarée sont privées du droit de vote jusqu'à expiration du délai suivant la date de régularisation de la notification, délai prévu par la réglementation en vigueur. Sauf en cas de franchissement de l'un des seuils visés à l'article L. 233-7 précité, cette sanction ne sera appliquée que sur demande, consignée dans le procès-verbal de l'Assemblée générale, d'un ou plusieurs actionnaires détenant 1 % au moins du capital ou des droits de vote de la Société.

La Société a, par ailleurs, la faculté de demander aux personnes morales, propriétaires de ses actions et ayant plus de 2,5 % du capital ou des droits de vote, de lui faire connaître l'identité des personnes détenant directement ou indirectement plus du tiers du capital social de cette personne morale ou des droits de vote exercés à l'Assemblée générale.

Répartition du boni de liquidation (article 32 des statuts)

À l'expiration de la Société, ou en cas de dissolution anticipée, l'actif de la Société dissoute sera affecté, d'abord, au paiement du passif et des charges sociales, puis au remboursement de la somme non amortie sur le capital. Le surplus du produit de la liquidation sera réparti aux actions par égales parts entre elles.

8.2 ACTIONNARIAT

8.2.1 Actionnaires significatifs et droits de vote

Au 31 décembre 2018, aucun actionnaire, à la connaissance de la Société, ne détenait, directement ou indirectement, individuellement ou de concert, une participation supérieure à 5 % de son capital (une telle personne étant désignée comme un « actionnaire significatif »), à l'exception des personnes décrites

ci-dessous. Les statuts prévoient que chaque actionnaire bénéficie d'un nombre de droits de vote proportionnel au nombre d'actions qu'il détient, à l'exception des actions détenues par le même actionnaire en la forme nominative depuis au moins deux ans qui comportent un droit de vote double. Aucune action de préférence et aucun titre sans droit de vote n'a été émis par la Société.

/ Répartition du capital et des droits de vote de la Société

Au 31 décembre 2018	Actions détenues	% du capital ⁽¹⁾	Droits de vote	% des droits de vote ⁽²⁾
A/ Actionnaire détenant plus de 5 % du capital				
Élisabeth Badinter ⁽³⁾	16 700 967	7,10 %	33 401 934	13,13 %
Harris Associates L.P. ⁽⁴⁾	14 044 013	5,97 %	14 044 013	5,52 %
B/ Actions autodétenues	4 009 493	1,70 %	-	-
C/ Public (nominatif et porteur)	200 495 328	85,23 %	207 039 904	81,35 %
Total	235 249 801	100,00 %	254 485 851	100,00 %

(1) Les pourcentages sont calculés sur le nombre total d'actions émises par la Société, y compris les actions autodétenues.

(2) Les pourcentages sont calculés sur le nombre total d'actions émises par la Société (pourcentage de droits de vote exerçables en Assemblée), abstraction faite des actions autodétenues qui sont privées du droit de vote, et tiennent compte du droit de vote double attaché à certaines actions.

(3) Mme Élisabeth Badinter détient 2,48 % d'actions en pleine propriété (représentant 4,59 % des droits de vote) et 4,62 % d'actions en usufruit, la nue-propriété étant détenue par ses enfants (représentant 8,54 % des droits de vote).

(4) Agit en qualité d'*investment adviser* pour le compte de fonds et de clients sous gestion.

/ Rappel de la répartition du capital et des droits de vote de la Société des deux années précédentes

Au 31 décembre 2017	Actions détenues	% du capital ⁽¹⁾	Droits de vote	% des droits de vote ⁽²⁾
A/ Actionnaire détenant plus de 5 % du capital				
Élisabeth Badinter ⁽³⁾	16 700 967	7,24 %	33 401 934	13,26 %
Harris Associates L.P. ⁽⁴⁾	16 995 711	7,37 %	16 995 711	6,75 %
B/ Actions autodétenues	4 331 920	1,88 %	-	-
C/ Public (nominatif et porteur)	192 599 127	83,51 %	201 524 895	79,99 %
Total	230 627 725	100,00 %	251 922 540	100,00 %

(1) Les pourcentages sont calculés sur le nombre total d'actions émises par la Société, y compris les actions autodétenues.

(2) Les pourcentages sont calculés sur le nombre total d'actions émises par la Société (pourcentage de droits de vote exerçables en Assemblée), abstraction faite des actions autodétenues qui sont privées du droit de vote, et tiennent compte du droit de vote double attaché à certaines actions.

(3) Mme Élisabeth Badinter détient 2,53 % d'actions en pleine propriété (représentant 4,63 % des droits de vote) et 4,71 % d'actions en usufruit, la nue-propriété étant détenue par ses enfants (représentant 8,63 % des droits de vote).

(4) Agit en qualité d'*investment adviser* pour le compte de fonds et de clients sous gestion.

Au 31 décembre 2016	Actions détenues	% du capital ⁽¹⁾	Droits de vote	% des droits de vote ⁽²⁾
A/ Actionnaire détenant plus de 5 % du capital				
Élisabeth Badinter ⁽³⁾	16 700 967	7,39 %	33 401 934	13,34 %
B/ Actions autodétenues	577 603	0,26 %	-	-
C/ Public (nominatif et porteur)	208 666 817	92,35 %	217 080 229	86,66 %
Total	225 945 387	100,00 %	250 482 163	100,00 %

(1) Les pourcentages sont calculés sur le nombre total d'actions émises par la Société, y compris les actions autodétenues.

(2) Les pourcentages sont calculés sur le nombre total d'actions émises par la Société (pourcentage de droits de vote exerçables en Assemblée), abstraction faite des actions autodétenues qui sont privées du droit de vote, et tiennent compte du droit de vote double attaché à certaines actions.

(3) Mme Élisabeth Badinter détient 2,58 % d'actions en pleine propriété (représentant 4,66 % des droits de vote) et 4,81 % d'actions en usufruit, la nue-propriété étant détenue par ses enfants (représentant 8,68 % des droits de vote).

La Société a été informée, ainsi que l'Autorité des marchés financiers, conformément à l'article L. 233-7 du Code de commerce, des franchissements de seuils légaux ci-dessous par la société Harris Associates L.P. agissant en qualité d'*investment adviser* pour le compte de clients et de fonds sous gestion, qui a déclaré par courrier reçu :

- ▶ le 18 janvier 2019, avoir franchi en baisse, le 15 janvier, le seuil de 5 % des droits de vote de la Société ;
- ▶ le 11 février 2019, avoir franchi en hausse, le 7 février, le seuil de 5 % des droits de vote de la Société ;
- ▶ le 27 février 2019, détenir 6% du capital de la Société.

La part du capital détenue par les actionnaires individuels selon le dernier recensement exhaustif disponible en date du 31 décembre 2018, qui correspond au TPI (titres au porteur identifiables) croisé avec les informations sur les actions nominatives gérées par CACEIS Corporate Trust, était de 3,3 %.

8.2.2 Contrôle de la Société

Au 31 décembre 2018, à sa connaissance, la Société n'est pas contrôlée et ne fait l'objet d'aucun accord ou engagement liant un ou plusieurs actionnaires, société, gouvernement étranger ou autre personne morale ou personne physique agissant individuellement ou conjointement portant sur la détention directe ou indirecte de son capital ou sur son contrôle, et il n'existe aucun accord dont la mise en œuvre pourrait entraîner à une date ultérieure un changement de contrôle de la Société.

8.2.3 Accords concernant un éventuel changement de contrôle ou susceptibles d'avoir une influence en cas d'offre publique d'acquisition

Les informations requises par l'article L. 225-37-5 du Code de commerce figurent dans le présent document de référence comme suit : la structure du capital est décrite aux sections 3.2.5, 8.2 et 8.3, l'existence de droits de vote double prévus par les statuts de la Société (article 21) est mentionnée à la section 8.1.5, les règles applicables à la nomination et au remplacement des membres du Directoire ainsi qu'à la modification des statuts de la Société sont précisées dans les statuts de la Société (articles 10 à 12 et 23) et résumées à ladite section 8.1.5, la mention de l'existence d'autorisations et de délégations consenties par l'Assemblée générale de la Société au Directoire relatives à l'émission d'actions et au rachat d'actions est indiquée aux sections 8.3.1 et 8.3.3.

Il est en outre précisé qu'à la connaissance de la Société, il n'existe aucun accord prévoyant qu'en cas d'offre publique des indemnités sont dues aux membres du Directoire ou aux salariés si leur emploi devait prendre fin en raison de cette offre publique.

Certains contrats d'emprunt comportent des clauses de changement de contrôle.

8.3 RENSEIGNEMENTS SUR LE CAPITAL

8.3.1 Capital souscrit et catégories d'actions

Composition du capital social

Le 28 juin 2018, Publicis Groupe SA a mis en paiement la totalité du dividende mis en distribution lors de l'Assemblée générale mixte du 30 mai 2018, soit en numéraire, soit en actions nouvelles conformément à l'option accordée à chaque actionnaire, ce qui a donné lieu à une augmentation de capital d'un montant de 1 729 392 euros par création de 4 323 480 actions nouvelles de 0,40 euro de nominal.

Au cours de l'exercice 2018, 210 612 actions nouvelles de 0,40 euro de nominal ont été créées au titre des plans d'actions gratuites (au titre du LTIP 2014 international et LTIP 2015 pour les bénéficiaires en France), représentant une augmentation de capital globale de 84 244,80 euros.

87 984 actions nouvelles de 0,40 euro de nominal ont également été créées en contrepartie de l'exercice de bons de souscription d'actions, représentant une augmentation de capital globale de 35 193,60 euros.

Au 31 décembre 2018, le capital social s'élevait à 94 099 920,40 euros et était divisé en 235 249 801 actions de 0,40 euro de nominal, entièrement libérées, dont 23 245 543 actions à droit de vote double.

Tableau des délégations de compétence et autorisations données au Directoire

Nature de la délégation ou autorisation	Date de l'Assemblée	Durée de la délégation	Montant autorisé	Usage qui en a été fait au cours de l'exercice 2018
Rachats d'actions et réduction du capital				
Autorisation d'intervenir sur les actions de la Société*	31 mai 2017 (23 ^e résolution)	18 mois Échéance : 31/11/2018 Mis fin par l'AG du 30/05/2018 (19 ^e résolution)	Dans la limite de 10 % du capital Enveloppe globale maximale : 2 033 508 483 € Prix unitaire maximum d'achat : 90 €	Contrat de liquidité : acquisition de 432 117 actions (cours moyen d'achat 57,34 €) et cession de 621 617 actions (cours moyen de vente 58,59 €) Cession de 99 689 actions aux bénéficiaires de stock-options Livraison de 170 127 actions gratuites
Autorisation de réduire le capital par annulation d'actions propres	31 mai 2017 (24 ^e résolution)	26 mois Échéance : 31/07/2019	Dans la limite de 10 % du capital par périodes de 24 mois	Néant
Autorisation d'intervenir sur les actions de la Société*	30 mai 2018 (19 ^e résolution)	18 mois Échéance : 30/11/2019	Dans la limite de 10 % du capital Enveloppe globale maximale : 1 960 335 705 € Prix unitaire maximum d'achat : 85 €	Contrat de liquidité : acquisition de 744 499 actions (cours moyen d'achat 54,04 €) et cession de 533 999 actions (cours moyen de vente 55,06 €) Livraison de 73 611 actions gratuites
Émissions de titres de capital				
Délégation à l'effet d'augmenter le capital par l'émission avec maintien du droit préférentiel, d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès au capital*	25 mai 2016 (19 ^e résolution)	26 mois Échéance : 25/07/2018 Mis fin par l'AG du 30/05/2018 (20 ^e résolution)	Montant nominal maximum : 30 000 000 € ⁽¹⁾ Montant nominal maximal des valeurs mobilières représentatives de titres de créance : 1 200 000 000 € ⁽³⁾	Néant
Délégation à l'effet d'augmenter le capital par l'émission d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès au capital avec suppression du droit préférentiel, par offre au public*	25 mai 2016 (20 ^e résolution)	26 mois Échéance : 25/07/2018 Mis fin par l'AG du 30/05/2018 (21 ^e résolution)	Montant nominal maximum : 9 000 000 € ^{(1) (2)} Montant nominal maximal des valeurs mobilières représentatives de titres de créance : 1 200 000 000 € ⁽³⁾	Néant
Délégation à l'effet d'augmenter le capital par l'émission d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès au capital avec suppression du droit préférentiel, par une offre visée au II de l'article L. 411-2 du Code monétaire et financier (par placement privé)*	25 mai 2016 (21 ^e résolution)	26 mois Échéance : 25/07/2018 Mis fin par l'AG du 30/05/2018 (22 ^e résolution)	Dans la limite de 20 % du capital par an Montant nominal maximum : 9 000 000 € ^{(1) (2)} Montant nominal maximal des valeurs mobilières représentatives de titres de créance : 1 200 000 000 € ⁽³⁾	Néant

Nature de la délégation ou autorisation	Date de l'Assemblée	Durée de la délégation	Montant autorisé	Usage qui en a été fait au cours de l'exercice 2018
Délégation à l'effet d'augmenter le nombre de titres à émettre en cas d'augmentation de capital avec ou sans droit préférentiel décidée en application des 19 ^e à 21 ^e résolutions de l'AGM du 25 mai 2016*	25 mai 2016 (22 ^e résolution)	26 mois Échéance : 25/07/2018 Mis fin par l'AG du 30/05/2018 (23 ^e résolution)	Dans la limite de 15 % ^{(1) (2)} de l'émission initiale et au même prix que celle-ci	Néant
Délégation à l'effet d'augmenter le capital par incorporation de réserves, bénéfices, primes ou autres*	25 mai 2016 (23 ^e résolution)	26 mois Échéance : 25/07/2018 Mis fin par l'AG du 30/05/2018 (25 ^e résolution)	Montant nominal maximal : 30 000 000 € ⁽¹⁾	Néant
Délégation à l'effet d'émettre des actions ou des valeurs mobilières en cas d'offre publique initiée par la Société*	25 mai 2016 (24 ^e résolution)	26 mois Échéance : 25/07/2018 Mis fin par l'AG du 30/05/2018 (26 ^e résolution)	Montant nominal maximal : 9 000 000 € ^{(1) (2)} Montant nominal maximal des valeurs mobilières représentatives de titres de créance : 1 200 000 000 € ⁽³⁾	Néant
Autorisation de fixer le prix d'émission des augmentations de capital réalisées en vertu des 20 ^e et 21 ^e résolutions de l'AGM du 25 mai 2016*	31 mai 2017 (25 ^e résolution)	26 mois Échéance : 31/07/2019 Mis fin par l'AG du 30/05/2018 (24 ^e résolution)	Dans la limite de 10 % du capital par an ^{(1) (2)}	Néant
Délégation à l'effet d'émettre des actions ou des valeurs mobilières en vue de rémunérer des apports en nature consentis à la Société*	31 mai 2017 (26 ^e résolution)	26 mois Échéance : 31/07/2019	Dans la limite de 10 % du capital ^{(4) (5) (6)}	Néant
Délégation à l'effet d'augmenter le capital par l'émission, avec maintien du droit préférentiel, d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès au capital*	30 mai 2018 (20 ^e résolution)	26 mois Échéance : 30/07/2020	Montant nominal maximum : 30 000 000 € ⁽⁷⁾ Montant nominal maximal des valeurs mobilières représentatives de titres de créance : 1 200 000 000 € ⁽⁹⁾	Néant
Délégation à l'effet d'augmenter le capital par l'émission, d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès au capital avec suppression du droit préférentiel, par offre au public*	30 mai 2018 (21 ^e résolution)	26 mois Échéance : 30/07/2020	Montant nominal maximum : 9 000 000 € ^{(7) (8)} Montant nominal maximal des valeurs mobilières représentatives de titres de créance : 1 200 000 000 € ⁽⁹⁾	Néant

Nature de la délégation ou autorisation	Date de l'Assemblée	Durée de la délégation	Montant autorisé	Usage qui en a été fait au cours de l'exercice 2018
Délégation à l'effet d'augmenter le capital par l'émission d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès au capital avec suppression du droit préférentiel, par une offre visée au II de l'article L. 411-2 du Code monétaire et financier (par placement privé)*	30 mai 2018 (22 ^e résolution)	26 mois Échéance : 30/07/2020	Dans la limite de 20 % du capital par an Montant nominal maximum : 9 000 000 € ^{(7) (8)} Montant nominal maximal des valeurs mobilières représentatives de titres de créance : 1 200 000 000 € ⁽⁹⁾	Néant
Délégation à l'effet d'augmenter le nombre de titres à émettre en cas d'augmentation de capital avec ou sans droit préférentiel décidée en application des 20 ^e à 22 ^e résolutions de l'AGM du 30 mai 2018*	30 mai 2018 (23 ^e résolution)	26 mois Échéance : 30/07/2020	Dans la limite de 15 % ^{(7) (8)} de l'émission initiale et au même prix que celle-ci	Néant
Autorisation de fixer le prix d'émission des augmentations de capital réalisées en vertu des 21 ^e et 22 ^e résolutions de l'AGM du 30 mai 2018*	30 mai 2018 (24 ^e résolution)	26 mois Échéance : 30/07/2020	Dans la limite de 10 % du capital par an ^{(7) (8)}	Néant
Délégation à l'effet d'augmenter le capital par incorporation de réserves, bénéfices, primes ou autres*	30 mai 2018 (25 ^e résolution)	26 mois Échéance : 30/07/2020	Montant nominal maximal : 30 000 000 € ⁽⁷⁾	Néant
Délégation à l'effet d'émettre des actions ou des valeurs mobilières en cas d'offre publique initiée par la Société*	30 mai 2018 (26 ^e résolution)	26 mois Échéance : 30/07/2020	Montant nominal maximal : 9 000 000 € ^{(7) (8)} Montant nominal maximal des valeurs mobilières représentatives de titres de créance : 1 200 000 000 € ⁽⁹⁾	Néant
Émissions réservées aux salariés et dirigeants de la Société ou du Groupe				
Autorisation de procéder à l'attribution gratuite d'actions aux salariés et/ou mandataires sociaux de la Société et des sociétés du Groupe	25 mai 2016 (25 ^e résolution)	38 mois Échéance : 25/07/2019	Dans la limite de 3 % du capital ⁽¹⁰⁾ Plafond de 0,3 % du capital pour les dirigeants mandataires sociaux ^{(10) (11)}	Attribution globale de 1 826 396 actions gratuites
Autorisation de consentir des options de souscription et/ou d'achat d'actions en faveur des membres du personnel et/ou des mandataires sociaux	25 mai 2016 (26 ^e résolution)	38 mois Échéance : 25/07/2019	Dans la limite de 3 % du capital ⁽¹¹⁾ Plafond de 0,3 % du capital pour les dirigeants mandataires sociaux ^{(10) (12)}	Néant

Nature de la délégation ou autorisation	Date de l'Assemblée	Durée de la délégation	Montant autorisé	Usage qui en a été fait au cours de l'exercice 2018
Délégation à l'effet d'augmenter le capital au profit des adhérents à un plan d'épargne entreprise	31 mai 2017 (27 ^e résolution)	26 mois Échéance : 31/07/2019 Mis fin par l'AG du 30/05/2018 (28 ^e résolution)	Montant nominal maximum : 2 800 000 € ^{(1) (13)}	Néant
Délégation à l'effet d'augmenter le capital en faveur de certaines catégories de bénéficiaires localisés à l'étranger permettant la mise en place d'un plan d'actionnariat ou d'épargne à leur profit	31 mai 2017 (28 ^e résolution)	18 mois Échéance : 31/11/2018 Mis fin par l'AG du 30/05/2018 (29 ^e résolution)	Montant nominal maximum : 2 800 000 € ^{(1) (14)}	Néant
Autorisation de procéder à l'attribution gratuite d'actions aux salariés et/ou mandataires sociaux de la Société et des sociétés du Groupe	30 mai 2018 (27 ^e résolution)	38 mois Échéance : 30/07/2021	Dans la limite de 3 % du capital Plafond de 0,3 % du capital pour les dirigeants mandataires sociaux	Néant
Délégation à l'effet d'augmenter le capital au profit des adhérents à un plan d'épargne entreprise	30 mai 2018 (28 ^e résolution)	26 mois Échéance : 30/07/2020	Montant nominal maximum : 2 800 000 € ^{(7) (15)}	Néant
Délégation à l'effet d'augmenter le capital en faveur de certaines catégories de bénéficiaires localisés à l'étranger permettant la mise en place d'un plan d'actionnariat ou d'épargne à leur profit	30 mai 2018 (29 ^e résolution)	18 mois Échéance : 30/11/2019	Montant nominal maximum : 2 800 000 € ^{(7) (16)}	Néant

- (1) Ce montant s'impute sur le plafond global des augmentations de capital de 30 000 000 € fixé par la dix-neuvième résolution de l'AGE du 25 mai 2016.
- (2) Ce montant s'impute sur le plafond nominal des augmentations de capital sans droit préférentiel de souscription de 9 000 000 € fixé par la vingtième résolution de l'AGE du 25 mai 2016.
- (3) Ce montant est commun à l'ensemble des titres de créance dont l'émission est déléguée au Directoire par l'AGE du 25 mai 2016.
- (4) Ce montant s'impute sur le plafond global des augmentations de capital de 30 000 000 € fixé par la dix-neuvième résolution de l'AGE du 25 mai 2016 jusqu'à l'AGE du 30 mai 2018. À compter de l'AGE du 30 mai 2018, le montant s'impute sur le plafond global des augmentations de capital de 30 000 000 € fixé par la vingtième résolution de l'AGE du 30 mai 2018.
- (5) Ce montant s'impute sur le plafond nominal des augmentations de capital sans droit préférentiel de souscription de 9 000 000 € fixé par la vingtième résolution de l'AGE du 25 mai 2016 jusqu'à l'AGE du 30 mai 2018. À compter de l'AGE du 30 mai 2018, le montant s'impute sur le plafond nominal des augmentations de capital sans droit préférentiel de souscription de 9 000 000 € fixé par la vingt et unième résolution de ladite assemblée.
- (6) Ce montant s'impute sur le plafond global des émissions de valeurs mobilières représentatives de titres de créance de 1 200 000 000 € fixé par la dix-neuvième résolution de l'AGE du 25 mai 2016 jusqu'à l'AGE du 30 mai 2018. À compter de l'AGE du 30 mai 2018, ce montant s'impute sur le plafond global des émissions de valeurs mobilières représentatives de titres de créance de 1 200 000 000 € fixé à la vingtième résolution de l'AGE du 30 mai 2018.
- (7) Ce montant s'impute sur le plafond global des augmentations de capital de 30 000 000 € fixé par la vingtième résolution de l'AGE du 30 mai 2018.
- (8) Ce montant s'impute sur le plafond nominal des augmentations de capital sans droit préférentiel de souscription de 9 000 000 € fixé par la vingt et unième résolution de l'AGE du 30 mai 2018.
- (9) Ce montant est commun à l'ensemble des titres de créances dont l'émission est déléguée au Directoire par l'AGE du 30 mai 2018.
- (10) Ce plafond s'impute sur le plafond de 3 % fixé par la vingt-sixième résolution (option de souscription et/ou d'achat d'actions) de l'AGE du 25 mai 2016.
- (11) Ce plafond s'impute sur le plafond de 3 % fixé par la vingt-cinquième (actions gratuites) résolution de l'AGE du 25 mai 2016.
- (12) Ce plafond est commun avec celui de 0,3 % fixé par la vingt-cinquième (actions gratuites) résolution de l'AGE du 25 mai 2016.
- (13) Ce montant s'impute sur le montant de l'augmentation de capital susceptible d'être réalisée en application de la vingt-huitième résolution de l'AGE du 31 mai 2017.
- (14) Ce montant s'impute sur le montant de l'augmentation de capital susceptible d'être réalisée en application de la vingt-septième résolution de l'AGE du 31 mai 2017.
- (15) Ce montant s'impute sur le montant de l'augmentation de capital susceptible d'être réalisée en application de la vingt-neuvième résolution de l'AGE du 30 mai 2018.
- (16) Ce montant s'impute sur le montant de l'augmentation de capital susceptible d'être réalisée en application de la vingt-huitième résolution de l'AGE du 30 mai 2018.

* Le Directoire ne pourra pas, sauf autorisation préalable par l'Assemblée générale, faire usage de la présente autorisation ou délégation à compter du dépôt par un tiers d'une offre publique, visant les titres de la Société et ce, jusqu'à la fin de la période d'offre.

8.3.2 Existence d'actions non représentatives du capital, nombre et principales caractéristiques

Il n'existe aucune action non représentative du capital de la Société.

8.3.3 Nombre, valeur comptable et valeur nominale des actions détenues par l'émetteur lui-même ou en son nom, ou par ses filiales

Actions propres

L'Assemblée générale ordinaire et extraordinaire du 30 mai 2018 a, dans sa dix-neuvième résolution, autorisé le Directoire à procéder ou faire procéder à des achats en vue des objectifs suivants :

- (1) l'attribution ou la cession d'actions aux salariés et/ou mandataires sociaux de la Société et/ou de son Groupe dans les conditions et selon les modalités prévues par la réglementation applicable ;
- (2) la remise d'actions pour honorer des obligations liées à des titres ou des valeurs mobilières donnant accès au capital par remboursement, conversion, échange, présentation d'un bon ou de toute autre manière à l'attribution d'actions ordinaires de la Société ;
- (3) la conservation et la remise ultérieure d'actions à titre d'échange dans le cadre d'opérations de fusion, de scission ou d'apport, ou à titre d'échange, de paiement ou autre dans le cadre d'opérations de croissance externe ;
- (4) l'animation du marché secondaire ou la liquidité de l'action Publicis Groupe SA par l'intermédiaire d'un prestataire de services d'investissement intervenant au nom et pour le compte de la Société dans le respect de la pratique de marché admise par l'Autorité des marchés financiers et dans le cadre d'un contrat de liquidité conforme à la charte de déontologie reconnue par l'Autorité des marchés financiers ou toute autre disposition applicable ;
- (5) l'annulation éventuelle de tout ou partie des actions acquises, dans les conditions prévues par la loi.

Ce programme de rachat serait également destiné à permettre à la Société d'opérer sur ses propres actions dans tout autre but autorisé ou toute pratique de marché admise, ou qui viendrait à être autorisée ou admise par la loi ou la réglementation en vigueur. Dans une telle hypothèse, la Société informerait ses actionnaires par voie de communiqué.

La Société pourra soit directement, soit indirectement par l'intermédiaire d'un prestataire de services, acquérir ses actions, les céder ou les transférer, en une ou plusieurs fois, à tout moment et par tous moyens autorisés par la réglementation en vigueur ou qui viendraient à l'être, sur les marchés réglementés, des systèmes multilatéraux de négociation, auprès d'internalisateurs systématiques ou conclus de gré à gré, et notamment par acquisition ou cession de blocs (sans limiter la part du programme de rachat qui pourrait être réalisée par ce moyen), de ventes à réméré, par offre publique d'achat ou d'échange, par utilisation de mécanismes optionnels ou par utilisation de tout instrument financier dérivé, ou par recours à des bons ou, plus généralement, à des valeurs mobilières donnant droit à des actions de la Société. La Société pourra également conserver les actions achetées et/ou les annuler sous réserve d'une autorisation donnée par l'Assemblée générale statuant dans sa forme extraordinaire, dans le respect de la réglementation applicable.

Toutefois, le Directoire ne pourra pas, sauf autorisation préalable par l'Assemblée générale, faire usage de la présente autorisation à compter du dépôt par un tiers d'une offre publique visant les titres de la Société et ce, jusqu'à la fin de la période d'offre.

Le nombre maximal d'actions pouvant être achetées ne peut pas excéder 10 % du nombre des actions composant le capital social à quelque moment que ce soit, ce pourcentage s'appliquant à un capital ajusté en fonction des opérations affectant postérieurement à l'Assemblée ayant voté cette autorisation et que l'enveloppe globale maximale de cette autorisation est fixée à un milliard neuf cent soixante millions trois cent trente-cinq mille sept cent cinq (1 960 335 705) euros.

Le prix unitaire maximum d'achat a été fixé à 85 euros, hors frais, étant précisé que ce prix n'est pas applicable au rachat d'actions utilisées pour satisfaire à l'attribution gratuite d'actions aux salariés ou des levées d'options.

Cette autorisation d'une durée de dix-huit mois a mis fin, pour la partie non utilisée et la période non écoulée, et a remplacé celle précédemment accordée par la vingt-troisième résolution de l'Assemblée générale du 31 mai 2017.

Le descriptif du programme de rachat d'actions a fait l'objet d'une mise en ligne sur le site de Publicis Groupe.

/ Tableau récapitulatif des achats au titre des différents programmes de rachat depuis 2014

	Quantité	Prix moyen d'achat (en euros)
Période du 01/01/2014 au 31/12/2014	1 251 497	58,73
Période du 01/01/2015 au 31/12/2015	7 732 424	72,45
Période du 01/01/2016 au 31/12/2016	1 539 706	61,41
Période du 01/01/2017 au 31/12/2017	6 060 021	64,33
Période du 01/01/2018 au 31/12/2018	1 176 616	55,25

En 2018, la Société a cédé 99 689 actions Publicis Groupe SA aux bénéficiaires de stock-options qui ont levé leurs options d'achat d'actions pendant l'exercice et a livré, au titre des plans d'actions gratuites, 243 738 actions existantes.

Au titre du contrat de liquidité conclu avec la société Kepler Cheuvreux, la Société a procédé en 2018 à l'acquisition de 1 176 616 actions au cours moyen d'achat de 55,25 euros et a cédé 1 155 616 actions au cours moyen de vente de 56,96 euros.

Le montant des frais de négociation et des honoraires supportés par la Société au cours de l'exercice 2018 pour les opérations réalisées dans le cadre du programme de rachat d'actions, autorisé par l'Assemblée générale du 31 mai 2017 dans sa vingt-troisième résolution puis par l'Assemblée générale du 30 mai 2018 dans sa dix-neuvième résolution, s'élève à 70 000 euros.

Au 31 décembre 2018, Publicis Groupe SA détenait 4 009 493 actions (1,70 %) de son propre capital, pour un prix de revient global de 257 701 356 euros et un prix moyen unitaire de 64,27 euros.

8.3.4 Montant des valeurs mobilières convertibles, échangeables ou assorties de bons de souscription, avec mention des conditions et modalités de conversion, d'échange ou de souscription

La répartition du capital au 31 décembre 2018, tenant compte de la dilution maximale résultant de l'ensemble des instruments financiers émis par la Société, est la suivante :

Au 31 décembre 2018	Actions détenues	%	Droits de vote	%
Élisabeth Badinter	16 700 967	6,99 %	33 401 934	12,64 %
Harris Associates L.P.	14 044 013	5,87 %	14 044 013	5,32 %
Actions autodétenues	4 009 493	1,68 %	0	0,00 %
Public (nominatif et porteur)	200 495 328	83,87 %	207 039 904	78,36 %
Stock-options restant à exercer ⁽¹⁾	0	0,00 %	1 206 242	0,46 %
Actions gratuites restant à livrer ⁽²⁾	2 706 043	1,13 %	7 399 011	2,80 %
Bons de souscription d'actions restant à exercer ⁽³⁾	1 104 916	0,46 %	1 104 916	0,42 %
Total	239 060 760	100,00 %	264 196 020	100,00 %

(1) Les actions à livrer à l'occasion de l'exercice des 1 206 242 options en vie au 31 décembre 2018 sont des actions existantes, déjà en portefeuille. Toutes les options attribuées sont exerçables et dans la monnaie à la date d'arrêt.

(2) Sur les 7 399 011 actions à livrer dans le cadre des plans en cours, 4 692 968 sont livrables en actions existantes et pour le solde (2 706 043) en actions nouvelles (avec possibilité pour certaines d'opter pour des existantes).

(3) instruments dans la monnaie au 31 décembre 2018. Le coefficient applicable à ces instruments pour la souscription d'actions est de 1,028.

Un actionnaire, détenant 1 % du capital social de Publicis Groupe SA au 31 décembre 2018, détiendrait 0,98 % du capital social de Publicis Groupe SA à cette date, en cas d'exercice ou de conversion des droits attachés aux valeurs mobilières donnant accès au capital (bons de souscription d'actions, actions gratuites attribuées et non encore livrées).

Les modalités de conversion des bons de souscription d'actions figurent à la note 27 des comptes consolidés dans la section 6.6 du présent.

8.3.5 Nantissements, garanties et sûretés

Il n'existe pas d'autocontrôle indirect. Au 31 décembre 2018, 30 000 actions inscrites au nominatif pur et 1 223 951 inscrites au nominatif administré faisaient l'objet d'un nantissement, soit un total de 1 253 951 actions nanties.

Aucun actif significatif détenu par les sociétés du Groupe ne fait l'objet d'un nantissement.

8.3.6 Participation des salariés au capital

La participation des salariés au capital social au travers de plans d'épargne d'entreprise et selon la définition de l'article L. 225-102 du Code de commerce au 31 décembre 2018 n'est pas significative.

Il convient d'observer que le FCPE Publicis Groupe détenait, au 31 décembre 2018, 358 803 actions Publicis Groupe. En conséquence, les collaborateurs de Publicis Groupe détenaient à travers le FCPE, à la même date, 0,15 % du capital.

Au 31 décembre 2018, le nombre total d'options restant à lever par l'ensemble des bénéficiaires est de 1 206 242, toutes sont des options d'achat d'actions exerçables immédiatement.

Le Groupe a reconduit son programme de plans d'incentive à long terme avec les « LTIP 2018 » et « 2018 Stock Incentive Plan Sapien », et a mis en place un plan exceptionnel Sprint to the Future.

Le plan « LTIP 2018 » a attribué, en avril 2018, 746 800 actions gratuites à un certain nombre de dirigeants du Groupe sous une double condition. Tout d'abord, les actions sont soumises à une condition de présence pendant la période d'acquisition des droits de trois ans. De plus, les actions sont soumises à des critères de performance, de telle sorte que le nombre total d'actions livrées dépendra du niveau d'atteinte d'objectifs de croissance et de rentabilité fixés pour l'année 2018.

Afin de faciliter l'intégration de Sapien et de ses filiales dans le groupe Publicis, le Directoire a créé un programme spécifique de plan d'incentive à long terme. Le « 2018 Stock Incentive Plan Sapien » s'articule en deux tranches de durées différentes et reposant sur des caractéristiques de présence et, de performance. Ce plan a été lancé, en avril 2018 et a attribué, 516 372 actions gratuites à un certain nombre de dirigeants de Publicis Sapien. La première tranche prévoit une livraison annuelle d'un quart des actions gratuites échelonnée sur quatre ans. Pour la deuxième tranche, la livraison de l'intégralité des actions gratuites a lieu au terme d'une période de trois ans.

Le plan Sprint to the Future est un plan exceptionnel reposant sur des conditions de performance exigeantes. La condition de présence ne comprend aucune dérogation sauf le décès et l'invalidité. Les membres du Directoire font partie des bénéficiaires de ce plan exceptionnel ; 1 079 596 actions ont été attribuées entre mai et juin 2018.

Au 31 décembre 2018, le nombre total d'actions gratuites restant à attribuer définitivement aux salariés du Groupe sous condition de présence, et pour certaines, de performance, s'élève à 7 399 011.

Tous les détails concernant les plans d'actions gratuites (descriptif, mouvements de l'exercice et situation à la clôture) figurent dans la note 31 des comptes consolidés à la section 6.6 du présent document.

8.3.7 Historique du capital social

Les mouvements du capital social sur les trois dernières années sont les suivants :

Dates	Opérations sur capital	Nombre d'actions	Nominal (en euros)	Capital (en euros)
31/12/2015	Capital au 31 décembre 2015	222 540 740	0,40	89 016 296
29/02/2016 30/04/2016 31/05/2016 31/07/2016 31/08/2016 31/12/2016	Augmentations de capital (exercice de bons de souscription d'actions)	199 619	0,40	79 848
01/02/2016 01/04/2016 18/04/2016 03/05/2016 01/06/2016 16/06/2016	Augmentations de capital (livraison d'actions gratuites)	462 580	0,40	185 032
04/07/2016	Augmentation de capital (paiement du dividende en actions)	2 742 448	0,40	1 096 979
31/12/2016	Capital au 31 décembre 2016	225 945 387	0,40	90 378 155
01/02/2017 30/04/2017 31/05/2017 30/06/2017 31/08/2017 29/12/2017	Augmentations de capital (exercice de bons de souscription d'actions)	306 665	0,40	122 666
01/02/2017 20/03/2017 18/04/2017 19/06/2017	Augmentations de capital (livraison d'actions gratuites)	383 457	0,40	153 383
27/06/2017	Augmentation de capital (paiement du dividende en actions)	3 992 216	0,40	1 596 886
31/12/2017	Capital au 31 décembre 2017	230 627 725	0,40	92 251 090
28/02/2018 31/05/2018	Augmentations de capital (exercice de bons de souscription d'actions)	87 984	0,40	35 193
20/03/2018 17/04/2018	Augmentations de capital (livraison d'actions gratuites)	210 612	0,40	84 245
28/06/2018	Augmentation de capital (paiement du dividende en actions)	4 323 480	0,40	1 792 392
31/12/2018	Capital au 31 décembre 2018	235 249 801	0,40	94 099 920

8.4 INFORMATIONS BOURSIÈRES

8.4.1 Publicis Groupe en Bourse

Après un bon parcours durant les 9 premiers mois de l'année, les principales places boursières ont brutalement inversé la tendance à partir de l'automne pour terminer l'année sur leurs plus bas annuels. Les velléités d'achat des investisseurs ont été freinées par le spectre d'une guerre commerciale sino-américaine, les craintes d'un ralentissement économique mondial, sans oublier les hausses de taux successives aux États-Unis, l'incertitude politique en Europe avec l'Italie et la perspective d'un hard Brexit au Royaume-Uni. Autant d'éléments qui ont plombé le moral des investisseurs les derniers mois de 2018 et qui continuent de marquer l'actualité en 2019.

Sur l'ensemble de l'année, le S&P 500, l'indice de référence de la bourse de New-York, accuse un recul de 6,2% tandis que le Dow Jones abandonne 5,6% et le Nasdaq Composite 3,9 %. Pour les 3 indices, il s'agit de leur plus forte baisse depuis la crise financière de 2008. Ailleurs, le bilan boursier n'est guère plus réjouissant. A Tokyo, le Nikkei recule de 12,5 % sur l'année, une baisse qui atteint 25 % à Shanghai, 12,5 % pour le Footsie de Londres et 18 % à pour le Dax à Francfort. Même contre-performance pour les indices paneuropéens qui affichent un bilan largement négatif, avec un repli de 13,1% pour le Stoxx 600 et de 14,3 % pour l'EuroStoxx 50 %, leur plus mauvais cru depuis 2008 et 2011 respectivement.

Alors que le mois de décembre est traditionnellement synonyme de hausse pour les marchés actions, celui de 2018 restera dans les annales comme un mois boursier catastrophique. Avec un repli de 9,2 % sur le dernier mois de l'année, le S&P 500 accuse sa plus forte baisse mensuelle depuis février 2009 et son pire mois de décembre depuis 1931. Bien qu'anticipé par le marché, le relèvement des taux directeurs de la banque centrale américaine a été confirmé au moment même où le marché commençait à s'inquiéter des signes de ralentissement économique. De quoi renforcer l'aversion au risque et entraîner de lourds dégagements sur les marchés actions. Au final, le S&P a perdu 14,0 % au cours du quatrième trimestre, un repli qui atteint 11,8 % pour le Dow Jones et 17,5 % pour le Nasdaq.

Avec un repli de près de 11%, l'indice CAC40 a connu sa pire année depuis 2011 terminant autour du seuil des 4650 points. Après avoir inscrit son plus haut annuel au printemps 2018, la place parisienne n'a cessé de reculer dans le sillage de Wall Street.

Si 2018 restera gravée comme une année sombre, au sein du CAC 40, 12 valeurs parviennent à terminer l'année dans le vert. De manière plus générale, le secteur aéronautique a su tirer son épingle du jeu, de même que le secteur du luxe qui termine l'année dans le vert. À l'opposé, Les banques n'échappent pas au marasme général même si leur santé financière reste intacte.

Au final sur les 40 valeurs qui composent le CAC40, 28 titres terminent l'année en baisse.

L'année 2018 s'est déroulée de manière similaire à celle des deux dernières années sur le Media, avec le publishing professionnel en tête et les chaînes de télévision, les agences de publicité et Outdoor en arrière-plan. En ce qui concerne plus particulièrement les agences, l'année 2018 a été contrastée avec des évolutions boursières assez disparates : le cours de Publicis a enregistré un recul de 11,6 %, celui de WPP de plus de 35 %, et les agences américaines légèrement positives. En ce qui concerne Publicis, cela reflète une croissance organique modeste et volatile sur l'année mais un modèle solide comme en témoigne la progression des autres indicateurs financiers, tels que la marge opérationnelle, le résultat net courant par action et le cash-flow libre comme Publicis s'était engagé au cours de la présentation de sa stratégie lors de l'Investor Day de mars 2018. Le cours de WPP a été affecté par la perte de contrats historiques (Ford et GSK notamment), la sortie soudaine de son fondateur, ainsi que l'annonce d'une forte dégradation du taux de marge. Les comparables américains ont connu une très légère progression de leur cours de bourse dans un contexte où les investisseurs se questionnent toujours sur les enjeux structurels du secteur, et ce malgré une croissance organique plutôt satisfaisante (entre 2,6 % et 5,5 % respectivement pour OMC et IPG en 2018), grâce à une exposition inférieure au secteur grande consommation.

8.4.2 Relations avec les investisseurs

La communication financière de Publicis Groupe repose sur le principe de fournir des informations précises, transparentes et sincères sur la situation du Groupe à l'ensemble des marchés financiers dans le cadre des textes, normes et procédures en vigueur en France : loi de sécurité financière, normes IFRS (*International Financial Reporting Standards*)... Les relations investisseurs de Publicis Groupe dialoguent de façon étroite et permanente avec les analystes des sociétés de courtage et des fonds d'investissement. La communication financière de Publicis Groupe auprès des investisseurs institutionnels se traduit par l'organisation de réunions sur les principales places financières mondiales, et par la participation des représentants du Groupe à des conférences d'investisseurs.

Au cours de l'année 2018, Publicis Groupe a rencontré près de 1 000 investisseurs institutionnels en Europe, au Royaume-Uni et aux États-Unis, lors de rendez-vous privés (*roadshows*) et de conférences investisseurs du secteur en Europe et aux États-Unis.

8.4.3 Marché des titres

Les informations sur les actions et les instruments financiers qui suivent proviennent des sites Euronext et Bloomberg.

Action Publicis Groupe

- ▶ Lieu de cotation : Euronext Paris (code ISIN/FRO000130577) ;
- ▶ Premier jour de cotation : 9 juin 1970 ;
- ▶ Titres admis sur Euronext Paris : la totalité des titres composant le capital social.

Le 27 décembre 2007 Publicis Groupe SA était informé de la fin de la cotation des actions Publicis Groupe SA au *New York Stock Exchange*. Cette radiation faisait suite à l'annonce, exprimée le 17 septembre 2007 par la Société aux autorités de marché américaines, de son souhait de mettre fin à la cotation des

actions Publicis Groupe SA au *New York Stock Exchange* (cotées sous la forme d'*American Depositary Receipt* ; ratio : un ADR pour une action Publicis), les transactions excédant rarement une moyenne annuelle de 1 % de la totalité des titres composant le capital social.

Par défaut, des transactions sur le titre peuvent être effectuées sur le marché Hors Cote OTCQX du *New York Stock Exchange* sous la forme d'*American Depositary Receipt* ; ratio : 4 ADR pour une action Publicis (ticker : PUBGY). La plateforme OTCQX est un outil d'information permettant d'assurer l'accès aux investisseurs américains tout en garantissant la transparence des prix.

Évolution du cours sur Euronext Paris au cours de l'exercice 2018 :

- ▶ plus haut : 63,18 euros le 15 février ;
- ▶ plus bas : 47,16 euros le 10 décembre ;
- ▶ cours moyen : 55,78 euros (sur la base des cours de clôture).

/ Volumes traités et évolution du cours de l'action de la Société au cours des dix-huit derniers mois sur Euronext Paris

Période		Volumes moyens traités par séance ⁽¹⁾			Cours du mois (en euros)			
		Nombre de séances	Nombre de titres	Capitaux (en milliers d'euros)	Premier cours	Dernier cours	Plus haut	Plus bas
2017	Octobre	22	926 006	54 063	59,20	55,96	62,82	54,30
	Novembre	22	678 088	36 991	56,00	55,80	56,43	52,04
	Décembre	19	559 248	31 769	55,93	56,65	58,50	54,93
2018	Janvier	22	720 342	40 555	56,60	55,68	58,68	53,42
	Février	20	996 329	58 907	55,68	62,04	63,18	52,88
	Mars	21	801 542	46 094	60,90	56,58	61,00	54,52
	Avril	20	683 375	39 556	56,00	62,00	62,00	54,62
	Mai	22	589 059	36 057	61,82	59,54	62,90	58,64
	Juin	21	726 469	42 827	59,90	58,94	61,24	56,42
	Juillet	22	843 920	47 226	58,10	54,66	61,04	51,78
	Août	23	472 647	26 001	54,58	55,30	56,28	53,30
	Septembre	20	750 993	38 727	55,14	51,48	55,26	48,96
	Octobre	23	872 392	45 765	51,50	51,24	56,50	49,60
	Novembre	22	599 231	31 435	51,26	52,36	53,88	51,20
	Décembre	19	823 629	40 762	52,68	50,08	53,16	47,16
2019	Janvier	22	625 263	32 778	49,43	53,30	54,68	48,70
	Février	20	941 115	46 117	53,46	48,73	55,76	46,15
	Mars	21	644 422	31 950	48,87	47,73	51,56	47,15

(1) Volumes traités sur Euronext (hors plateformes alternatives).

Bons de souscription d'actions (BSA) Publicis Groupe

- ▶ Lieu de cotation : Euronext Paris (code ISIN : FR0000312928) ;
- ▶ Premier jour de cotation : 24 septembre 2002 ;
- ▶ Évolution de la clôture du cours sur Euronext Paris en 2018 :
 - plus haut : 33,20 euros le 14 février,
 - plus bas : 19,00 euros le 11 décembre,
 - cours moyen : 26,7374 euros (sur la base des cours de clôture).

Au 31 décembre 2018, 1 074 821 bons de souscription d'actions, exerçables jusqu'en 2022, restaient en circulation.

Eurobond de 1,3 milliard d'euros en deux tranches à échéance 2021 et 2024 émises le 9 décembre 2014

- ▶ Lieu de cotation : Euronext Paris ;
- ▶ Premier jour de cotation : 11 décembre 2014 ;
- ▶ Évolution de la clôture du cours sur Euronext Paris en 2018 :
 - tranche de 700 millions d'euros à échéance du 16 décembre 2021, avec un coupon annuel de 1,125 % (code ISIN : FR0012384634) :
 - plus haut : 103,375 le 29 mai,
 - plus bas : 101,958 le 12 décembre,
 - cours moyen : 102,561 euros (sur la base des cours de clôture),

- tranche de 600 millions d'euros à échéance du 16 décembre 2024, avec un coupon annuel de 1,625 % (code ISIN : FR0012384667) :

- plus haut : 105,396 le 29 mai,
- plus bas : 103,078 le 5 octobre,
- cours moyen : 104,077 (sur la base des cours de clôture).

Eurobond de 500 millions d'euros à échéance 2023 émis le 28 octobre 2016

- ▶ Lieu de cotation : Euronext Paris ;
- ▶ Premier jour de cotation : 3 novembre 2016 ;
- ▶ Évolution de la clôture du cours sur Euronext Paris en 2018 :
 - plus haut : 99,68 le 29 mai,
 - plus bas : 97,877 le 15 février,
 - cours moyen : 98,543 (sur la base des cours de clôture).

**ASSEMBLÉE
GÉNÉRALE**



L'Assemblée générale mixte, ordinaire annuelle et extraordinaire se tiendra le 29 mai 2019 au Publiciscinémas, 133, avenue des Champs-Élysées, Paris 8^e.

Préalablement à cette assemblée, les documents et renseignements légaux seront communiqués aux actionnaires conformément à la législation en vigueur et notamment par consultation électronique sur le site Internet de Publicis.

INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES

10

10.1 DOCUMENTS ACCESSIBLES AU PUBLIC	308	10.6 TABLE DE RÉCONCILIATION DU RAPPORT DE GESTION	315
		Commentaire de l'exercice	315
		Éléments de présentation du Groupe	315
		Informations sur la Société et le capital	316
		Éléments relatifs aux états financiers	316
10.2 RESPONSABLE DU DOCUMENT DE RÉFÉRENCE ET ATTESTATION	309	10.7 TABLE DE RÉCONCILIATION DU RAPPORT SUR LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE	317
10.2.1 Responsable du document de référence	309	Éléments relatifs au gouvernement d'entreprise	317
10.2.2 Attestation du responsable du document de référence	309	Éléments relatifs à la rémunération	317
		Éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique	318
10.3 CONTRÔLEURS LÉGAUX DES COMPTES	310	Observations des commissaires aux comptes	318
10.3.1 Commissaires aux comptes titulaires	310		
10.3.2 Commissaires aux comptes suppléants	310		
10.4 TABLE DE RÉCONCILIATION DU DOCUMENT DE RÉFÉRENCE	311		
10.5 TABLE DE RÉCONCILIATION DU RAPPORT FINANCIER ANNUEL	314		

10.1 DOCUMENTS ACCESSIBLES AU PUBLIC

Pendant la durée de validité du présent document de référence, les statuts de la Société, les procès-verbaux des Assemblées générales ainsi que les rapports du Directoire aux assemblées, les rapports des commissaires aux comptes, et plus généralement tous les documents adressés ou mis à la disposition des actionnaires conformément à la loi peuvent être consultés au siège social de Publicis Groupe SA, 133, avenue des Champs-Élysées, 75008 Paris.

Les statuts de la Société sont également consultables sur le site de Publicis Groupe (www.publicisgroupe.com).

Les comptes sociaux et les comptes consolidés de Publicis Groupe SA pour les exercices clos les 31 décembre 2017 et 31 décembre 2018 peuvent être consultés au siège social de la Société dans les conditions légales et réglementaires en vigueur, ainsi que sur le site de Publicis Groupe (www.publicisgroupe.com) et www.publicisgroupe.com/ir) et sur le site de l'Autorité des marchés financiers (www.amf-france.org).

Par ailleurs, les informations financières historiques d'une filiale directe ou indirecte de la Société à raison des exercices clos les 31 décembre 2017 et 31 décembre 2018 peuvent être consultées au siège social de cette filiale, dans les conditions légales et réglementaires qui lui sont applicables.

10.2 RESPONSABLE DU DOCUMENT DE RÉFÉRENCE ET ATTESTATION

10.2.1 Responsable du document de référence

M. Arthur Sadoun, Président du Directoire de Publicis Groupe SA (« la Société »).

10.2.2 Attestation du responsable du document de référence

J'atteste, après avoir pris toute mesure raisonnable à cet effet, que les informations contenues dans le présent document de référence sont, à ma connaissance, conformes à la réalité et ne comportent pas d'omission de nature à en altérer la portée.

J'atteste également qu'à ma connaissance, les comptes sont établis conformément aux normes comptables applicables et donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière

et du résultat de la Société comme de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation, et que le rapport de gestion, dont les différentes composantes sont indiquées dans la table de réconciliation de la section 10.6, présente un tableau fidèle de l'évolution des affaires, des résultats et de la situation financière de la Société et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation ainsi qu'une description des principaux risques et incertitudes auxquels elles sont confrontées.

J'ai obtenu des contrôleurs légaux des comptes une lettre de fin de travaux, dans laquelle ils indiquent avoir procédé à la vérification des informations portant sur la situation financière et les comptes données dans le présent document ainsi qu'à la lecture d'ensemble du document.

Fait à Paris, le 15 avril 2019

Arthur Sadoun,
Président du Directoire

10.3 CONTRÔLEURS LÉGAUX DES COMPTES

10.3.1 Commissaires aux comptes titulaires

Ernst & Young et Autres

Membre de la Compagnie Régionale des Commissaires aux Comptes de Versailles

Société représentée par M. Vincent de La Bachelerie et Mme Valérie Desclève

1/2, place des Saisons, 92400 Courbevoie – Paris La Défense 1

Désignée par l'Assemblée générale du 4 juin 2007, dont le mandat a été renouvelé par l'Assemblée générale du 29 mai 2013 pour une durée de six exercices expirant à l'issue de l'Assemblée générale qui statuera sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2018.

Ernst & Young et Autres a remplacé Ernst & Young Audit, société appartenant au même réseau, qui avait été nommée commissaire aux comptes par l'Assemblée générale du 14 juin 2001.

Mazars

Membre de la Compagnie Régionale des Commissaires aux Comptes de Versailles

Société représentée par M. Philippe Castagnac et Mme Ariane Mignon

61, rue Henri-Régnault, Tour Exaltis, 92400 Courbevoie

Désignée par l'Assemblée générale du 25 juin 1981, dont le mandat a été renouvelé pour la dernière fois par l'Assemblée générale du 31 mai 2017 pour une durée de six exercices expirant à l'issue de l'Assemblée générale qui statuera sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2022.

10.3.2 Commissaires aux comptes suppléants

Auditex

1/2, place des Saisons, 92400 Courbevoie – Paris La Défense 1

Désignée par l'Assemblée générale du 4 juin 2007, dont le mandat a été renouvelé par l'Assemblée générale du 29 mai 2013 pour une durée de six exercices expirant à l'issue de l'Assemblée générale qui statuera sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2018.

M. Gilles Rainaut

61, rue Henri-Régnault, Tour Exaltis, 92400 Courbevoie

Désigné par l'Assemblée générale du 1^{er} juin 2010, dont le mandat a été renouvelé par l'Assemblée générale du 25 mai 2016 pour une durée de six exercices expirant à l'issue de l'Assemblée générale qui statuera sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2021.

10.4 TABLE DE RÉCONCILIATION DU DOCUMENT DE RÉFÉRENCE

Cf. annexe 1 du règlement européen n° 809/2004

		N° de pages	N° de chapitres
1. Personnes responsables			
1.1.	Identité	309	10.2.1
1.2.	Attestation	309	10.2.2
2. Contrôleurs légaux des comptes			
2.1.	Identité	310	10.3
2.2.	Changement éventuel	-	NA
3. Informations financières sélectionnées			
3.1.	Informations financières historiques	20	1.1
3.2.	Informations financières intermédiaires	-	NA
4. Facteurs de risques		39 à 53	2
5. Informations concernant l'émetteur			
5.1.	Histoire et évolution de la Société	21 à 24 ; 288	1.2 ; 8.1.1 à 8.1.4
5.2.	Investissements	33 à 36	1.5
6. Aperçu des activités			
6.1.	Principales activités	26 à 29	1.4.1 à 1.4.3
6.2.	Principaux marchés	29 à 31 ; 237 à 238	1.4.5 ; 1.4.6 et 6.6 (Note 30)
6.3.	Événements exceptionnels		NA
6.4.	Dépendance de l'émetteur	29 à 30 et 40 à 53	1.4.5 et 2
6.5.	Position concurrentielle	31 à 32	1.4.8
7. Organigramme			
7.1.	Description sommaire du Groupe	25	1.3.1
7.2.	Liste des filiales importantes	25	1.3.2
8. Propriétés immobilières, usines et équipements			
8.1.	Immobilisations corporelles importantes	29	1.4.4
8.2.	Questions environnementales	148 à 152	4.5
9. Examen de la situation financière et du résultat			
9.1.	Situation financière	168 à 170	5.4
9.2.	Résultat d'exploitation	162 à 167	5.1 à 5.3
10. Trésorerie et capitaux			
10.1.	Informations sur les capitaux	169 à 170	5.4.2
10.2.	Flux de trésorerie	168 à 169	5.4.1
10.3.	Conditions d'emprunt et structure de financement	170	5.4.3
10.4.	Restrictions à l'utilisation des capitaux	170	5.4.4
10.5.	Sources de financement attendues	170	5.4.5

		N° de pages	N° de chapitres
11.	Recherche et développement, brevets et licences	37 à 38	1.7
12.	Informations sur les tendances	174	5.7
13.	Prévisions ou estimations du bénéfice	-	NA
14.	Organes d'administration, de direction et de surveillance et Direction générale		
14.1.	Informations concernant les membres	56 à 77	3.1.1 et 3.1.2
14.2.	Conflits d'intérêts	75 à 77	3.1.1.5
15.	Rémunérations et avantages		
15.1.	Rémunérations versées et avantages en nature	84 à 115	3.2
15.2.	Provisions pour pensions et retraites	112 et 217 à 222 et 243 (Notes 23 et 32)	3.2.4 et 6.6
16.	Fonctionnement des organes d'administration et de direction		
16.1.	Date d'expiration des mandats	56 à 73	3.1.1.1 et 3.1.1.2
16.2.	Contrats de service liant les membres des organes d'administration, de direction ou de surveillance	116	3.3.1
16.3.	Informations sur les Comités d'audit et de rémunération	56 à 58 et 80 à 81	3.1.1.1 et 3.1.3
16.4.	Conformité au régime de gouvernement d'entreprise en vigueur	56 et 82	3 et 3.1.4
17.	Salariés		
17.1.	Nombre de salariés	200 à 201	6.6 (Note 5)
17.2.	Participations et stock-options des mandataires sociaux	101 à 112 et 113 à 115	3.2.3 ; 3.2.5 et 3.2.6
17.3.	Accord prévoyant une participation des salariés dans le capital	300	8.3.6
18.	Principaux actionnaires		
18.1.	Actionnaires détenant plus de 5 % du capital	291 à 292	8.2.1
18.2.	Existence de droits de vote différents	289 à 290	8.1.5
18.3.	Contrôle direct ou indirect	292	8.2.2
18.4.	Accord dont la mise en œuvre pourrait entraîner un changement de contrôle	292	8.2.3
19.	Opérations avec des apparentés	116 à 117	3.3
20.	Informations financières concernant le patrimoine, la situation financière et les résultats de l'émetteur		
20.1.	Informations financières historiques	176 à 248 et 258 à 261	6 et 7
20.2.	Informations financières pro forma	-	NA
20.3.	États financiers	176 à 248	6
20.4.	Vérification des informations financières historiques annuelles	249 à 255 et 282 à 285	6.7 et 7.6
20.5.	Date des dernières informations financières	-	NA
20.6.	Informations financières intermédiaires et autres	-	NA
20.7.	Politique de distribution de dividendes	173	5.6
20.8.	Procédures judiciaires et d'arbitrage	46 à 48 ; 190 et 216	2.4 et 6 (Note 1.3 - Provisions et 22)
20.9.	Changement significatif de la situation financière ou commerciale	-	NA

	N° de pages	N° de chapitres
21. Informations complémentaires		
21.1. Capital social	293 à 301	8.3
21.2. Actes constitutifs et statuts	288 à 290	8.1.5
22. Contrats importants	36	1.6
23. Informations provenant de tiers, déclarations d'experts et déclarations d'intérêts	-	NA
24. Documents accessibles au public	308	10.1
25. Informations sur les participations	244 à 248 et 279 à 280	6.6 (Note 35) et 7.4 (Note 27)

En application de l'article 28 du règlement (CE) n° 809/2004 de la Commission, les informations suivantes sont incluses par référence dans le présent document de référence :

- ▶ les comptes consolidés de l'exercice 2017 établis en application des normes IFRS, ainsi que le rapport des commissaires aux comptes y afférant, figurant respectivement en pages 155 à 209 et 210 à 214 du document de référence 2017 déposé à l'AMF le 20 avril 2018 sous le numéro D. 18-0359 ;
- ▶ les comptes consolidés de l'exercice 2016 établis en application des normes IFRS, ainsi que le rapport des commissaires aux comptes y afférant, figurant respectivement en pages 147 à 208 et 209 à 210 du document de référence 2016 déposé à l'AMF le 9 mai 2017 sous le numéro D. 17-0496
- ▶ l'évolution de la situation financière et du résultat des opérations du Groupe pour l'exercice 2017, présentée aux pages 141 à 150 du document de référence 2017 déposé à l'AMF le 20 avril 2018 sous le numéro D. 18-0359 ;
- ▶ l'évolution de la situation financière et du résultat des opérations du Groupe pour l'exercice 2016, présentée aux pages 133 à 144 du document de référence 2016 déposé à l'AMF le 9 mai 2017 sous le numéro D. 17-0496 ;
- ▶ les comptes annuels de la Société pour l'exercice 2017 établis en application des normes comptables françaises, ainsi que le rapport des commissaires aux comptes y afférant, figurant respectivement en pages 211 à 237 et 238 à 241 du document de référence 2017 déposé à l'AMF le 20 avril 2018 sous le numéro D. 18-0359 ;
- ▶ les comptes annuels de la Société pour l'exercice 2016 établis en application des normes comptables françaises, ainsi que le rapport des commissaires aux comptes y afférant, figurant respectivement en pages 215 à 234 et 235 du document de référence 2016 déposé à l'AMF le 9 mai 2017 sous le numéro D. 17-0496 ;
- ▶ le rapport spécial des commissaires aux comptes sur les conventions réglementées de l'exercice 2017, figurant en pages 104 à 106 du document de référence 2017 déposé à l'AMF le 20 avril 2018 sous le numéro D. 18-0359 ;
- ▶ le rapport spécial des commissaires aux comptes sur les conventions réglementées de l'exercice 2016, figurant en pages 104 à 107 du document de référence 2016 déposé à l'AMF le 9 mai 2017 sous le numéro D. 17-0496 ;
- ▶ les parties non incluses des documents de référence 2017 et 2016 sont soit sans objet pour l'investisseur, soit couvertes par le présent document de référence.

10.5 TABLE DE RÉCONCILIATION DU RAPPORT FINANCIER ANNUEL

Afin de faciliter la lecture du rapport financier annuel, la table thématique suivante permet d'identifier, dans le présent document de référence, les principales informations prévues par l'article L. 451-1-2 du Code monétaire et financier.

Rubrique du rapport financier annuel	N° de pages	Chapitres
1. Comptes annuels	258 à 281	7.1 à 7.5
2. Comptes consolidés	176 à 248	6.1 à 6.6
3. Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes annuels	282 à 285	7.6
4. Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés	249 à 255	6.7
5. Rapport de gestion comprenant au minimum les informations mentionnées aux articles L. 225-100, L. 225-100-2, L. 225-100-3 et L. 225-211 alinéa 2 du Code de commerce	Cf. table de réconciliation du rapport de gestion figurant au chapitre 10.6	
6. Déclaration des personnes assumant la responsabilité du rapport de gestion	309	10.2.2
7. Honoraires des commissaires aux comptes	243	6.6 (Note 34)

10.6 TABLE DE RÉCONCILIATION DU RAPPORT DE GESTION

Commentaire de l'exercice

	N° de pages	Chapitres
Situation et activité de la Société et du Groupe	20 ; 21 à 24 ; 25 ; 26 à 32	1.1 ; 1.2 ; 1.3 ; 1.4
Résultats de l'activité de la Société et du Groupe	176 à 178 ; 258 ; 259 à 260 ; 279 à 280 ; 281	6.1 à 6.3 ; 7.1 ; 7.2 ; 7.4 (note 27) ; 7.5
Analyse objective et exhaustive de l'évolution des affaires, des résultats et de la situation financière de la Société et du Groupe	33 à 36 ; 162 à 172	1.5 ; 5.1 à 5.5
Indicateurs clés de performance de nature non financière ayant trait à l'activité spécifique de la Société		NA
Événements importants survenus entre la date de clôture de l'exercice et la date à laquelle est établi le rapport	35	1.5.2
Évolution prévisible de la Société et du Groupe	35 ; 36 ; 174	1.5.2 ; 1.5.3 ; 5.7
Dividendes mis en distribution au titre des trois exercices précédents et montants des revenus distribués au titre de ces mêmes exercices éligibles à l'abattement de 40 %	173	5.6
Prises de participations ou de contrôle dans des sociétés ayant leur siège social sur le territoire de la République Française	25 ; 33 à 35	1.3.2 ; 1.5.1

Éléments de présentation du Groupe

	N° de pages	Chapitres
Description des principaux risques et incertitudes auxquels la Société et le Groupe sont confrontés	40 à 49	2.1 à 2.5
Indications sur les risques financiers liés aux effets du changement climatique et présentation des mesures prises pour les réduire en mettant en œuvre une stratégie bas-carbone	45 ; 148 à 151 ; 156 à 157	2.3 ; 4.5 ; 4.8
Principales caractéristiques des procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière	51 à 53	2.7
Indications sur les objectifs et la politique concernant la couverture de chaque catégorie principale pour laquelle il est fait usage de la comptabilité de couverture, ainsi que sur l'exposition aux risques de prix, de crédit, de liquidité et de trésorerie (utilisation par l'entreprise des instruments financiers)	49 ; 170 ; 189 ; 222 à 227 ; 230 à 233 ; 234 à 236	2.5 ; 5.4.3 ; 6.6 (notes 1.3, 24, 28, 29)
Déclaration de performance extra-financière	121 à 160	4
Activité en matière de recherche et développement	37 à 38 ; 187	1.7 ; 6.6 (note 1.3)
Succursales existantes		NA

Informations sur la Société et le capital

	N° de pages	Chapitres
Opérations des dirigeants et des personnes liées sur les titres de la Société	115	3.2.6
Détails des achats et des ventes d'actions propres au cours de l'exercice	298 à 299	8.3.3
Ajustements éventuels pour les titres donnant accès au capital en cas de rachats d'actions ou d'opérations financières	228 à 229	6.6 (note 27)
Actionnaires significatifs et actions d'autocontrôle	291 à 292	8.2.1
Actionnariat salarié	300	8.3.6
Conditions de levée et de conservation des options par les dirigeants mandataires sociaux	91 238 à 241	3.2.2 6.6 (note 31)
Conditions de conservation des actions gratuites attribuées aux dirigeants mandataires sociaux	88 à 91 238 à 241	3.2.2 6.6 (note 31)
Avis donné à une autre société par actions que la Société détient plus de 10 % de son capital		NA
Aliénations d'actions intervenues à l'effet de régulariser des participations croisées		NA
Injonctions ou sanctions pécuniaires pour des pratiques anticoncurrentielles prononcées par l'Autorité de la concurrence et dont cette dernière a prescrit, à titre de mesure complémentaire, l'insertion dans le rapport de gestion		NA
Plan de vigilance permettant d'identifier les risques et de prévenir les atteintes graves aux droits humains et aux libertés fondamentales, à la santé, à la sécurité et à l'environnement résultant de l'activité de la Société et des sociétés qu'elle contrôle et des activités des sous-traitants et des fournisseurs	144 à 145	4.4.1

Éléments relatifs aux états financiers

	N° de page	Chapitre
Résultats de la Société au cours des cinq derniers exercices	281	7.5
Information sur les délais de paiement des fournisseurs et clients : nombre et montant total des factures reçues et émises non réglées	171 à 172	5.5
Montant des prêts consentis en application de l'article L. 511-6 du Code monétaire et financier		NA

10.7 TABLE DE RÉCONCILIATION DU RAPPORT SUR LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

Éléments relatifs au gouvernement d'entreprise

	N° de pages	Chapitres
Liste de l'ensemble des mandats et fonctions exercés dans toute société par chacun des mandataires de la Société durant l'exercice	60 à 73	3.1.1.1 ; 3.1.1.2
Composition et conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil de surveillance	56 à 70 ; 74 à 75 ; 77 à 81	3.1.1.1 ; 3.1.1.3 ; 3.1.1.4 ; 3.1.3
Description de la politique de diversité appliquée aux membres du Conseil de surveillance, description des objectifs de cette politique, de ses modalités de mise en œuvre et des résultats obtenus ; Informations sur la manière dont la Société recherche une représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein du comité mis en place par la direction en vue de l'assister régulièrement dans l'exercice de ses missions générales et sur les résultats en matière de mixité dans les 10 % de postes à plus forte responsabilité	56 ; 59 ; 77 ; 124 à 129	3.1.1.1 ; 3.1.2 ; 4.1.2
Éventuelles limitations que le Conseil de surveillance apporte aux pouvoirs du Directoire	78	3.1.3
Dispositions écartées du code Afep-Medef et raisons pour lesquelles elles l'ont été	82	3.1.4
Modalités particulières de la participation des actionnaires à l'Assemblée générale ou dispositions des statuts prévoyant ces modalités	289	8.1.5
Observations du Conseil de surveillance sur le rapport du Directoire et les comptes de l'exercice	79	3.1.3
Conventions conclues entre un mandataire social ou un actionnaire significatif avec une filiale de la Société (hors conventions portant sur des opérations courantes et conclues à des conditions normales)	112 ; 118 à 120	3.2.4 ; 3.4
Tableau récapitulatif des délégations de compétence et autorisation en cours de validité dans le domaine des augmentations de capital	293 à 297	8.3.1

Éléments relatifs à la rémunération

	N° de pages	Chapitres
Principes et critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature, attribuables aux membres du Directoire et aux membres du Conseil de surveillance à raison de leur mandat	84 à 85 ; 87 à 91	3.2.1.1 ; 3.2.1.2 ; 3.2.2.1 ;
Rémunération totale et avantages de toute nature versés, durant l'exercice, à chaque mandataire social	85 à 86 ; 91 à 100 ; 101 à 112	3.2.1.3 ; 3.2.2.2 à 3.2.2.5 ; 3.2.3
Engagements de toutes natures, pris par la Société au bénéfice de ses mandataires sociaux, correspondant à des éléments de rémunération, des indemnités ou des avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison de la prise, de la cessation ou du changement de ces fonctions ou postérieurement à celles-ci	91 à 100	3.2.2.2 à 3.2.2.5

Éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique

	N° de pages	Chapitres
Structure du capital de la Société	113 à 114 ; 291 à 292 ; 293 à 301	3.2.5 ; 8.2 ; 8.3
Restrictions statutaires à l'exercice des droits de vote et aux transferts d'actions ou clauses des conventions portées à la connaissance de la Société en application de l'article L. 233-11 du Code de commerce		NA
Participations directes ou indirectes dans le capital de la Société dont elle a connaissance en vertu de l'article L. 233-7 du Code de commerce	291 à 292	8.2.1
Liste des détenteurs de tout titre comportant des droits de contrôle spéciaux et description de ceux-ci		NA
Mécanismes de contrôle prévus dans un éventuel système d'actionnariat du personnel, quand les droits de contrôle ne sont pas exercés par ce dernier		NA
Accords entre actionnaires dont la Société a connaissance et qui peuvent entraîner des restrictions au transfert d'actions et à l'exercice des droits de vote		NA
Règles applicables à la nomination et au remplacement des membres du Directoire ainsi qu'à la modification des statuts	288 à 290	8.1.5
Pouvoirs du Directoire, en particulier en ce qui concerne l'émission ou le rachat d'actions	288 à 290 ; 293 à 297 ; 298 à 299	8.1.5 ; 8.3.1 ; 8.3.3
Accords conclus par la Société qui sont modifiés ou prennent fin en cas de changement de contrôle	292	8.2.3
Accords prévoyant des indemnités pour les membres du Directoire ou les salariés, s'ils démissionnent ou sont licenciés sans cause réelle et sérieuse ou si leur emploi prend fin en raison d'une offre publique	292	8.2.3

Observations des commissaires aux comptes

	N° de pages	Chapitres
Rapport des commissaires aux comptes sur le rapport sur le gouvernement d'entreprise	282 à 285	7.6

Conception & réalisation  LABRADOR +33 (0)1 53 06 30 80
INFORMATION DESIGN



e-accessibility®

La version numérique de ce document est conforme aux normes pour l'accessibilité des contenus du Web, les WCAG 2.0, et certifié ISO 14289-1. Son ergonomie permet aux personnes handicapées moteurs de naviguer à travers ce PDF à l'aide de commandes clavier. Accessible aux personnes déficientes visuelles, il a été balisé de façon à être retranscrit vocalement par les lecteurs d'écran, dans son intégralité, et ce à partir de n'importe quel support informatique. Enfin, il a été testé de manière exhaustive et validé par un expert non-voyant.

Version e-accessible par 



Publicis Groupe SA

Société anonyme à Directoire et Conseil de surveillance au capital de 94 099 920 euros

Siège social : 133, avenue des Champs-Élysées, 75008 Paris – 542 080 601 RCS Paris