

**29 MAI 2019 À 10 H**

**PublicisCinemas**

133, avenue des Champs-Élysées  
75008 Paris

**2019**

AVIS DE  
CONVOCAATION  
ASSEMBLÉE GÉNÉRALE MIXTE



**PUBLICIS  
GROUPE**

# SOMMAIRE

**P. 2**

Message de Maurice Lévy

**P. 5**

Message de Arthur Sadoun

**P. 8**

Publicis 2020 : Sprint to the Future

**P. 10**

Ce qu'il vous faut savoir sur :

**P. 10**

- les chiffres clés 2018

**P. 12**

- la gouvernance et ses évolutions

**P. 16**

- les résolutions relatives aux mandataires sociaux

**P. 18**

- la participation à l'Assemblée générale

**P. 19**

Ordre du jour

**P. 21**

Résolutions de la compétence  
de l'Assemblée générale ordinaire

**P. 29**

Résolutions de la compétence  
de l'Assemblée générale extraordinaire

**P. 37**

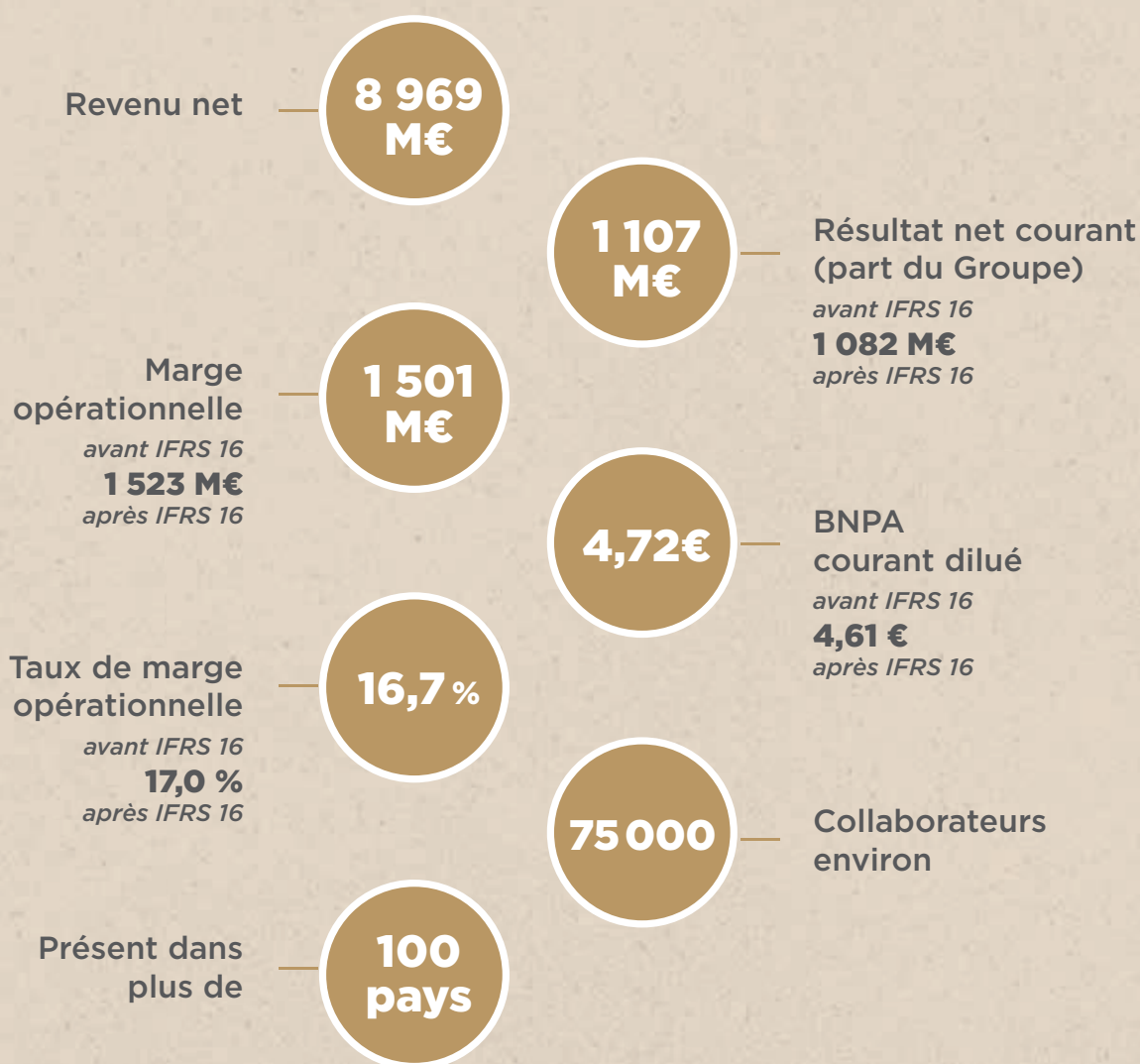
Commentaires sur l'exercice 2018

**P. 44**

Perspectives

## Publicis Groupe 3<sup>e</sup> groupe mondial de communication

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 combinant la création, l'analyse de données, 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.





# MESSAGE DU 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'Elisabeth 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 Monsieur 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.



**Maurice Lévy**  
Président du Conseil de surveillance

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*

« 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. »

*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.

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

« 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. »

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



« 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. »

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.

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.

**Maurice Lévy**  
Président du Conseil de surveillance

# MESSAGE DU 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 ?



**Arthur Sadoun**  
Président du Directoire

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.

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







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.

Arthur Sadoun  
Président du Directoire

« 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. »

# PUBLICIS 2020

## Sprint to the Future

**Fondé en 1926, Publicis Groupe est aujourd'hui le troisième groupe mondial de communication. 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 ses expertises avec une approche simplifiée par pays pour développer une offre « sans couture » couvrant tous les besoins de ses clients.

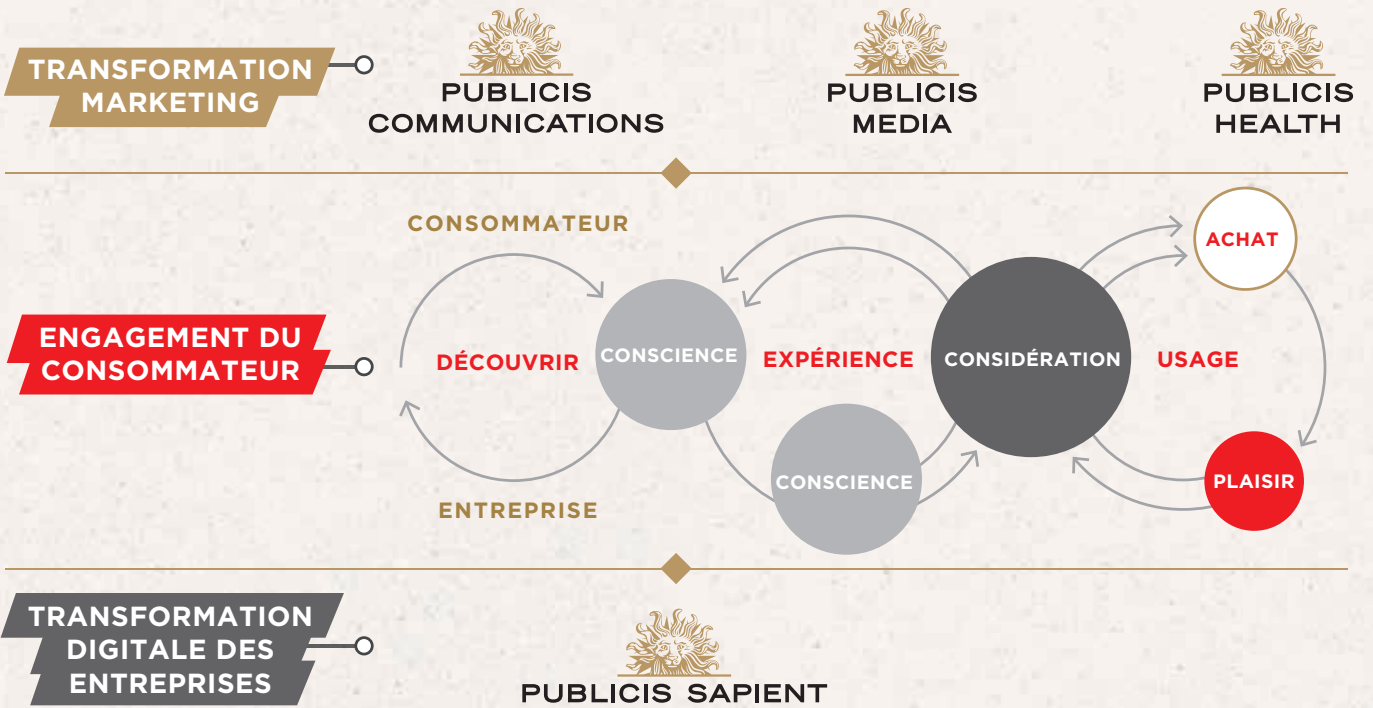
Grâce à une puissante alchimie de la créativité et de la technologie, le Groupe pilote la transformation des entreprises sur toute la chaîne de valeur. Publicis est présent à chaque étape de l'expérience du consommateur pour renforcer l'image et l'attractivité de ses clients : de la découverte, souvent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





# CE QU'IL VOUS FAUT SAVOIR...

## Chiffres clés 2018 (avant IFRS 16)

Le revenu net du Groupe atteint 8 969 millions d'euros en 2018. La croissance organique est de + 0,8 %\*, en légère amélioration par rapport à celle de 2017. La marge opérationnelle représente 16,7 % du revenu net et progresse de 60 points de base sur l'année. Elle atteint 1 501 millions d'euros.

Le résultat net courant part du Groupe s'élève à 1 107 millions d'euros, en hausse de 6,8 %.

### REVENU NET<sup>1</sup> ET CROISSANCE ORGANIQUE



1. 2016 et 2017, revenu avant application de la norme IFRS 15.

#### / Marge opérationnelle En euros (millions) et en % du revenu (2016 et 2017) et revenu net 2018



Taux de de marge opérationnelle de 17,0% et 1 523 M€ de marge opérationnelle après application de la norme IFRS 16.

#### / Résultat net courant part du Groupe En euros (millions)



1 082 M€ après application de la norme IFRS 16.

#### / Free cash-flow avant variation du BFR En euros (millions)



1 158 M€ après application de la norme IFRS 16.

#### / Taux de distribution En %



#### / Bénéfice net courant par action dilué En euros



Le bénéfice net courant par action dilué est de 4,72 euros, en hausse de 4,9 %, + 10,3 % à taux de change constants. 4,61€ après application de la norme IFRS 16.

#### / Dividende par action En euros

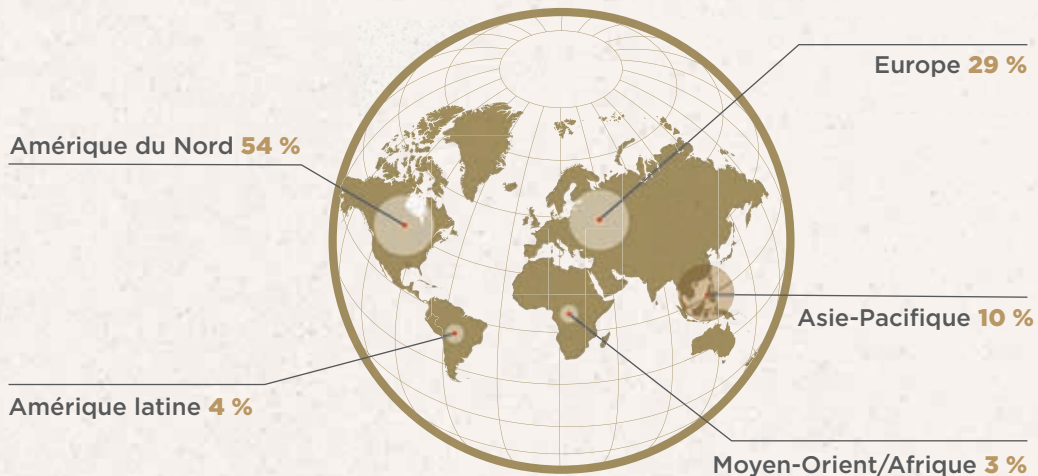


Le dividende proposé de 2,12 euros par action est en augmentation de 6,0 % et représente un taux de distribution de 44,9 %.

\* Hors Publicis Health Services (PHS) qui a fait l'objet d'un accord de cession le 31 décembre 2018.



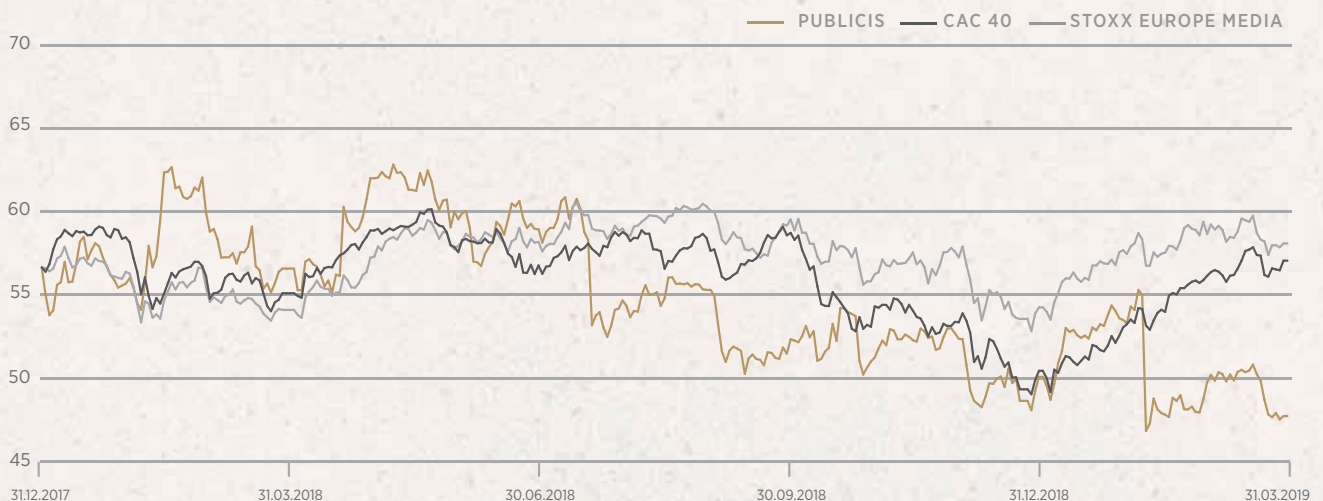
RÉPARTITION DU REVENU NET PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE (en %)



En 2018, l'Europe affiche une croissance organique hors PHS 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 second semestre, 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 y 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 a été affectée par les difficultés de Publicis Health Services. L'Asie-Pacifique est en baisse de 1,8 % sur une base organique. L'essentiel de la performance négative est imputable à l'Australie (-4,7 %), affectée jusqu'au premier 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 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 Mexique maintient un rythme de croissance soutenue (+5,5 %). Le Moyen-Orient et l'Afrique affichent une croissance organique de 4,6 %.

ÉVOLUTION COMPARÉE DU COURS DE BOURSE DEPUIS LE 1<sup>ER</sup> JANVIER 2018 (en euros)

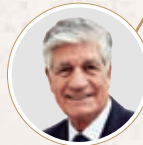


L'année 2018 a été particulièrement compliquée pour l'ensemble des places boursières, dont l'évolution des indices a été marquée par des incertitudes liées aux craintes d'un ralentissement mondial, les hausses de taux successives aux États-Unis et l'incertitude politique en Europe, avec notamment la perspective d'un *hard Brexit* au Royaume-Uni. En 2018, l'évolution du cours de bourse de Publicis Groupe était globalement en ligne avec celle du CAC 40, avec une croissance organique modeste mais un modèle solide comme en a témoigné

la progression des autres indicateurs financiers, tels que la marge opérationnelle, le résultat net courant par action et le *cash-flow* libre, comme le Groupe s'y était engagé au cours de la présentation de sa stratégie lors de l'*Investor Day* de mars 2018. Cette performance se place dans un contexte de changement profond du secteur, où l'offre de Publicis Groupe s'appuie sur la transformation marketing et opérationnelle pour aider ses clients à affronter leurs défis.

# CE QU'IL VOUS FAUT SAVOIR... sur la gouvernance et ses évolutions

## CONSEIL DE SURVEILLANCE



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



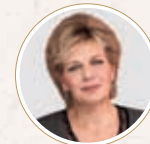
**Elisabeth Badinter**  
Vice-Présidente du Conseil de surveillance  
Présidente du Comité de nomination  
Membre du Comité des risques et stratégies



**Simon Badinter**  
Membre du Conseil de surveillance



**Jean Charest**  
Président du Comité d'audit  
Membre du Comité de nomination



**Sophie Dulac**  
Membre du Conseil de surveillance



**Thomas H. Glocer**  
Membre du Comité de rémunération  
Membre du Comité des risques et stratégies



**Marie-Josée Kravis**  
Présidente du Comité des risques et stratégies  
Membre du Comité de nomination



**André Kudelski**  
Président du Comité de rémunération  
Membre du Comité d'audit  
Membre du Comité de nomination



**Marie-Claude Mayer**  
Membre du Comité des risques et stratégies



**Véronique Morali**  
Membre du Comité de rémunération  
Membre du Comité d'audit



**Cherie Nursalim**  
Membre du Comité de rémunération



**Pierre Pénicaud**  
Membre du Conseil de surveillance représentant les salariés  
Membre du Comité des risques et stratégies

**Le Conseil de surveillance compte douze membres (dont un membre représentant les salariés) comprenant 55 % de femmes (6/11)<sup>(1)</sup>, 45 % de membres indépendants (5/11)<sup>(1) (2)</sup> et 45 % de membres de nationalité étrangère (5/11)<sup>(3)</sup>.**

**Il s'est réuni six fois en 2018 avec un taux de participation de 95 % de ses membres.**

Les renseignements détaillés relatifs aux membres du Conseil de surveillance sont mentionnés dans le Document de référence 2018<sup>(4)</sup> à la section 3.1.1.1. « Composition du Conseil de surveillance au 31 décembre 2018 ».

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

(2) Conformément aux engagements pris par Publicis Groupe d'augmenter au plus vite la proportion de membres indépendants au sein de son Conseil, à l'issue de l'Assemblée générale du 29 mai 2019, le taux passera à 66 % en cas d'approbation de la nomination de trois nouveaux membres indépendants.

(3) Hors membre représentant les salariés.

(4) Le Document de référence 2018 est consultable sur le site de Publicis Groupe ([www.publicisgroupe.com](http://www.publicisgroupe.com)) et sur le site de l'Autorité des Marchés Financiers ([www.amf-france.org](http://www.amf-france.org)).



## Modifications de la composition du Conseil de surveillance

Les mandats de membre du Conseil de surveillance de Mesdames Marie-Claude Mayer et Véronique Morali prendront fin à l'issue de l'Assemblée générale du 29 mai 2019. Le Conseil de surveillance leur a exprimé ses remerciements chaleureux et sa reconnaissance pour leur précieuse contribution aux travaux du Conseil et de ses Comités tout au long de leurs mandats.

L'amélioration de la composition du Conseil de surveillance étant un objectif permanent de Publicis Groupe S.A., 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, nous soumettons à votre décision la nomination de trois nouveaux membres indépendants, Mesdames Antonella Mei-Pochtler et Suzan LeVine et Monsieur Enrico Letta, pour une durée de quatre ans qui prendra fin à l'issue de l'Assemblée générale ordinaire des actionnaires appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2022. Leur nomination permettra de renforcer la diversité des compétences et des nationalités représentées au sein du Conseil et d'accroître le nombre de membres indépendants.

### Nominations proposées

#### ► Résolution 18

##### Proposition de nomination de Madame Antonella Mei-Pochtler

Le parcours de Madame Antonella Mei-Pochtler 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.

► Nous vous proposons de nommer Madame Antonella Mei-Pochtler en qualité de membre du Conseil de surveillance.



Née le 17 mai 1958, de nationalité italienne, Madame Antonella Mei-Pochtler est une dirigeante chevronnée avec une longue expérience des secteurs de la grande consommation, des médias et de la technologie. Elle a occupé des postes de responsabilité au *Boston Consulting Group* (BCG) aux niveaux européen et mondial et a axé ses activités sur la transformation digitale, la stratégie et l'organisation. Nommée parmi les 25 meilleurs consultants du monde par le magazine *Consulting*, elle s'est vu décerner le prix "*Women Leaders in Consulting Lifetime Achievement*" en 2013. Elle s'implique dans de nombreuses activités et causes sociales, surtout pour l'équité en matière d'éducation. Elle est Vice-Présidente de Westwing AG, administratrice de DKMS et de Teach for All. Elle est également cofondatrice du projet d'éducation du BCG, *Business@School*, qui lui a valu en 2002 le prix Liberté et Responsabilité du Président allemand. Pendant plus de vingt ans, elle a organisé le Brand Club, une conférence sur les marques et les médias destinée aux PDG allemands. Elle dirige actuellement ThinkAustria, cellule de réflexion et planification stratégique du Chancelier fédéral autrichien.

#### ► Résolution 19

##### Proposition de nomination de Madame Suzan LeVine

Madame Suzan (Suzi) LeVine, ingénieure de formation ayant occupé des fonctions chez Microsoft ou encore chez Expedia, puis plus récemment ambassadrice des États-Unis pour la Suisse et le Liechtenstein, est actuellement Commissaire à l'Emploi pour l'État 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.

► Nous vous proposons de nommer Madame Suzan LeVine en qualité de membre du Conseil de surveillance.



Née le 17 novembre 1969, de nationalité américaine, Madame Suzan (Suzi) LeVine a été nommée Commissaire au Département de la sécurité de l'emploi en 2018. Elle a été ambassadrice des États-Unis auprès de la Suisse et du Liechtenstein de 2014 à 2017. Sa participation au Comité de réflexion Career Connect Washington, au Conseil d'administration de CareerWise Colorado, au Comité de réflexion Rework America de la Fondation Markle, et au Comité consultatif du CEMETS (*Center on the Economics and Management of Education and Training*) de l'université ETH de Zurich lui a permis d'exprimer sa passion pour les questions relatives à l'apprentissage et aux carrières. Précédemment, elle s'est occupée d'éducation, de technologie, de communauté, d'innovation, de voyages, de responsabilité sociale et de sensibilisation des jeunes. Elle a travaillé chez Microsoft et chez Expédia comme Vice-Présidente ventes et marketing des voyages de luxe. Elle a cofondé deux organisations à but non lucratif : la coopérative Kavana et un conseil consultatif pour l'ILABS (*Institute for Learning and Brain Sciences*) à l'Université de Washington. Elle est diplômée de l'Université Brown avec un *Bachelor of Arts* en anglais et un *Bachelor of Science* en ingénierie mécanique spécialisée dans les applications aérospatiales.

## ► Résolution 20

### Proposition de nomination de Monsieur Enrico Letta

Monsieur 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 Paris. Son expertise des affaires internationales sera précieuse au Conseil.

► Nous vous proposons de nommer Monsieur Enrico Letta en qualité de membre du Conseil de surveillance.



Né le 20 août 1966, de nationalité italienne, Monsieur Enrico Letta est, depuis septembre 2015, Doyen de l'École des Affaires Internationales de Sciences Po Paris (*Paris School of International Affairs*, PSIA). En juillet 2016, il a été nommé Président de l'Institut Jacques Delors. Il a exercé la fonction de ministre pour les Politiques communautaires de 1998 à 1999, puis de l'Industrie, du Commerce et de l'Artisanat

de janvier à avril 2000. Il fut ministre de l'Industrie et du Commerce extérieur de 2000 à 2001, puis sous-secrétaire d'État à la Présidence du Conseil de Romano Prodi de 2006 à 2008. De 2001 à 2015, il a été élu à la Chambre des députés, à l'exception de la période 2004-2006, où il exerce le mandat de député européen. Il a occupé également la fonction de vice-secrétaire du Parti Démocrate de 2009 à 2013. De 2013 à 2014, il fut Président du Conseil italien. Monsieur Enrico Letta est diplômé en Droit International de l'Université de Pise (sa ville d'origine) et titulaire d'un doctorat de Droit des Communautés Européennes de l'École Supérieure Sainte-Anne de Pise.

**Si vous approuvez les 18<sup>e</sup> à 20<sup>e</sup> résolutions, à l'issue de l'Assemblée générale du 29 mai 2019, le Conseil de surveillance sera composé de treize membres (dont un membre représentant les salariés) comprenant 50 % de femmes (6/12)<sup>(1)</sup>, 66 % de membres indépendants (8/12)<sup>(1)</sup> et 66 % de membres de nationalité étrangère (8/12)<sup>(2)</sup>.**

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

(2) Hors membre représentant les salariés.



# CE QU'IL VOUS FAUT SAVOIR...

## sur la gouvernance et ses évolutions

**Le Conseil de surveillance du 12 septembre 2018 a renouvelé le mandat de Président du Directoire de Monsieur Arthur Sadoun, et les mandats de membre du Directoire de Madame Anne-Gabrielle Heilbronner et Messieurs Jean-Michel Etienne et Steve King, pour une durée de quatre ans soit jusqu'au 14 septembre 2022. Le mandat de Monsieur Jean-Michel Etienne s'arrêtera au 31 décembre 2020.**

### DIRECTOIRE



**Arthur Sadoun**  
CEO  
**Président du Directoire**



**Jean-Michel Etienne**  
Directeur Général  
adjoint - Finances  
Groupe



**Anne-Gabrielle Heilbronner**  
Secrétaire Général  
de Publicis Groupe



**Steve King**  
COO de Publicis Groupe  
CEO de Publicis Media

**Le Directoire s'est réuni quatorze fois en 2018. Il est assisté dans son rôle de direction de la Société par l'*Executive Committee* et le *Management Committee* qui rassemblent les principaux dirigeants du Groupe autour du Directoire pour veiller aux opérations et à l'exécution de la stratégie.**

Les renseignements détaillés relatifs aux membres du Directoire figurent dans le Document de référence 2018 à la section 3.1.1.2 « Composition du Directoire au 31 décembre 2018 ». La composition détaillée de l'*Executive Committee* et du *Management Committee* est indiquée dans le Document de référence 2018 à la section 3.1.2 « Les Comités de direction ».

# CE QU'IL VOUS FAUT SAVOIR...

## Les résolutions relatives aux mandataires sociaux

### Conventions et engagements réglementés et rémunération des mandataires sociaux

#### Conventions et engagements réglementés au bénéfice des membres du Directoire

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 Madame Anne-Gabrielle Heilbronner et Messieurs Arthur Sadoun, Jean-Michel Etienne et Steve King. Le Conseil de surveillance a veillé à adapter les conditions des 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 qu'engagements réglementés visés à l'article L. 225-90-1 du Code de commerce.

Le détail des indemnités de départ est exposé dans le Document de référence 2018 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. Il est également fait mention de ces engagements dans le rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés (section 3.4 dudit Document de référence).

Ces engagements, objet d'une résolution spécifique pour chaque bénéficiaire, sont soumis à votre approbation :

- ▶ **Résolution 5** : Monsieur Arthur Sadoun, Président du Directoire.
- ▶ **Résolution 6** : Monsieur Jean-Michel Etienne, membre du Directoire.
- ▶ **Résolution 7** : Madame Anne-Gabrielle Heilbronner, membre du Directoire.
- ▶ **Résolution 8** : Monsieur Steve King, membre du Directoire.

Nous vous rappelons que, précédemment, les engagements en faveur de Madame Anne-Gabrielle Heilbronner et Monsieur Jean-Michel Etienne portant sur une indemnité de fin de mandat ont été approuvés par l'Assemblée du 27 mai 2015. Les engagements portant sur une indemnité de fin de mandat en faveur de Monsieur Arthur Sadoun et de départ en faveur de Monsieur Steve King ont été approuvés par l'Assemblée du 31 mai 2017.

#### Rémunération des mandataires sociaux

##### Éléments de la rémunération totale et des avantages de toute nature versés ou attribués au titre de l'exercice 2018 (vote ex post)

Les **Résolutions 9 à 13** ont pour objet de permettre de recueillir votre approbation sur 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.

- ▶ **Résolution 9** : Monsieur Maurice Lévy, Président du Conseil de surveillance.
- ▶ **Résolution 10** : Monsieur Arthur Sadoun, Président du Directoire.
- ▶ **Résolution 11** : Monsieur Jean-Michel Etienne, membre du Directoire.
- ▶ **Résolution 12** : Madame Anne-Gabrielle Heilbronner, membre du Directoire.
- ▶ **Résolution 13** : Monsieur Steve King, membre du Directoire.

Ces éléments de rémunération sont présentés dans le Document de référence 2018 à la section 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 ».



Ces éléments de rémunération ont été versés ou attribués en conformité avec la politique de rémunération approuvée par l'Assemblée générale des actionnaires du 30 mai 2018.

Si l'Assemblée générale n'approuvait pas ces résolutions, les éléments de rémunération variables ou exceptionnels attribués au titre de l'exercice 2018 au Président du Directoire et aux membres du Directoire ne pourront pas être versés au mandataire social concerné.

#### **Principes et critères de rémunération au titre de l'exercice 2019 (vote ex ante)**

Les **Résolutions 14 et 15** soumettent à votre approbation 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 au Président et aux membres du Conseil de surveillance, au titre de l'exercice 2019.

► **Résolution 14** : au Président du Conseil de surveillance.

► **Résolution 15** : aux autres membres du Conseil de surveillance.

Ces critères et principes de rémunération figurent dans le Document de référence 2018 aux sections 3.2.1.2 « Principes et critères de rémunération du Président du Conseil de surveillance » et 3.2.1.1 « Principes et critères de rémunération des membres du Conseil de surveillance ».

Les **Résolutions 16 et 17** soumettent à votre approbation 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 au Président et aux membres du Directoire, au titre de l'exercice 2019.

► **Résolution 16** : au Président du Directoire.

► **Résolution 17** : aux autres membres du Directoire.

Ces critères et principes de rémunération figurent dans le Document de référence 2018 à la section 3.2.2.1 « Principes et critères de rémunération des membres du Directoire ».

Si l'Assemblée générale 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.

# CE QU'IL VOUS FAUT SAVOIR...

## La participation à l'Assemblée générale

**Tout actionnaire, quel que soit le nombre d'actions qu'il possède et leurs modalités de détention (au nominatif ou au porteur), peut participer à l'Assemblée générale. Ce droit est subordonné à l'inscription en compte au nom de l'actionnaire au deuxième jour ouvré précédant l'Assemblée générale, soit le **27 mai 2019 à zéro heure** (heure de Paris).**

### ► Vous assistez personnellement à l'Assemblée générale

#### **Vous êtes actionnaire au nominatif :**

Présentez-vous avec votre carte d'admission, obtenue auprès de CACEIS Corporate Trust – Service Assemblées Générales Centralisées – 14, rue Rouget de Lisle – 92862 Issy-les-Moulineaux Cedex 9, ou présentez-vous au guichet « Actionnaires sans carte ».

#### **Vous êtes actionnaire au porteur :**

Demandez à votre intermédiaire financier habilité d'établir une attestation de participation, et de l'envoyer avec la demande de carte d'admission à CACEIS Corporate Trust – Service Assemblées Générales Centralisées – 14, rue Rouget de Lisle – 92862 Issy-les-Moulineaux Cedex 9. Cette demande complète doit lui parvenir le **26 mai 2019 au plus tard**.

Si vous n'avez pas reçu de carte d'admission, vous pouvez vous présenter le jour de l'Assemblée au guichet « Actionnaires sans carte » muni d'une attestation de participation datée du **27 mai 2019 au plus tard**, que vous aurez demandée préalablement à votre intermédiaire financier.

### ► Vous n'assistez pas personnellement à l'Assemblée générale

Deux possibilités au choix :

#### **Voter avec le formulaire papier**

##### **Vous êtes actionnaire au nominatif :**

Ce formulaire vous est adressé automatiquement avec l'avis de convocation par CACEIS Corporate Trust.

##### **Vous êtes actionnaire au porteur :**

Demandez le formulaire à votre intermédiaire financier ou à CACEIS Corporate Trust.

Renvoyez votre formulaire de vote dûment complété et signé afin qu'il parvienne **au plus tard le 26 mai 2019** à CACEIS Corporate Trust.

#### **Voter par internet**

Le site sécurisé dédié au vote préalable à l'Assemblée VOTACCESS sera ouvert à partir du **7 mai 2019 à 8 heures**, heure de Paris.

La possibilité de voter ou de donner une procuration, par internet, préalablement à l'Assemblée générale, prendra fin le **28 mai 2019, à 15 heures**, heure de Paris. Il est toutefois recommandé aux actionnaires de ne pas attendre cette date ultime pour se connecter au site afin de tenir compte des éventuels délais dans la réception des informations nécessaires à leur connexion.

#### **Vous êtes actionnaire au nominatif :**

Vous souhaitez voter par internet, demander une carte d'admission, désigner ou révoquer un mandataire en ligne, avant l'Assemblée, accédez au site dédié sécurisé de l'Assemblée et connectez-vous au site OLIS Actionnaire dont l'adresse est : <https://www.nomi.olisnet.com> à l'aide de l'identifiant de connexion internet rappelé sur le formulaire de vote par correspondance ou sur la convocation électronique. Une fois connecté, cliquez sur le module « Vote par Internet » afin d'accéder au site dédié sécurisé de l'Assemblée VOTACCESS, puis voter, désigner ou révoquer un mandataire.

#### **Vous êtes actionnaire au porteur :**

Seuls les actionnaires au porteur dont l'établissement teneur de compte a adhéré au site dédié sécurisé de l'Assemblée VOTACCESS pourront voter en ligne. Si l'établissement teneur de compte n'est pas adhérent au site VOTACCESS vous devez voter avec le formulaire papier ou assister personnellement à l'Assemblée.

Si votre établissement teneur de compte est connecté au site dédié sécurisé de l'Assemblée VOTACCESS, identifiez-vous sur le portail internet de votre établissement teneur de compte avec vos codes d'accès habituels. Cliquez sur l'icône qui apparaît sur la ligne correspondant aux actions Publicis Groupe S.A. et suivez les indications données à l'écran afin d'accéder au site dédié sécurisé de l'Assemblée VOTACCESS.



# ASSEMBLÉE GÉNÉRALE MIXTE ORDINAIRE ET EXTRAORDINAIRE DU 29 MAI 2019

## ► À titre ordinaire

- Approbation des comptes sociaux de l'exercice 2018 (1<sup>er</sup> résolution) ;
- Approbation des comptes consolidés de l'exercice 2018 (2<sup>er</sup> résolution) ;
- Affectation du résultat de l'exercice 2018 et fixation du dividende (3<sup>er</sup> résolution) ;
- Option pour le paiement du dividende en numéraire ou en actions (4<sup>er</sup> résolution) ;
- Approbation des engagements visés à l'article L. 225-90-1 du Code de commerce : indemnités de fin de mandat ou de départ de Monsieur Arthur Sadoun, Monsieur Jean-Michel Etienne, Madame Anne-Gabrielle Heilbronner et Monsieur Steve King, membres du Directoire (5<sup>es</sup> à 8<sup>es</sup> résolutions) ;
- Approbation des éléments composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés ou attribués au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2018 à Monsieur Maurice Lévy, Président du Conseil de surveillance (9<sup>er</sup> résolution) ;
- Approbation des éléments composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés ou attribués au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2018 à Monsieur Arthur Sadoun, Président du Directoire (10<sup>er</sup> résolution) ;
- Approbation des éléments composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés ou attribués au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2018 à Monsieur Jean-Michel Etienne, membre du Directoire (11<sup>er</sup> résolution) ;
- Approbation des éléments composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés ou attribués au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2018 à Madame Anne-Gabrielle Heilbronner, membre du Directoire (12<sup>er</sup> résolution) ;
- Approbation des éléments composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés ou attribués au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2018 à Monsieur Steve King, membre du Directoire (13<sup>er</sup> résolution) ;
- Approbation des 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 au Président du Conseil de surveillance, au titre de l'exercice 2019 (14<sup>er</sup> résolution) ;
- Approbation des 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 Conseil de surveillance au titre de l'exercice 2019 (15<sup>er</sup> résolution) ;
- Approbation des 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 au Président du Directoire, au titre de l'exercice 2019 (16<sup>er</sup> résolution) ;
- Approbation des 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, au titre de l'exercice 2019 (17<sup>er</sup> résolution) ;
- Nomination de Madame Antonella Mei-Pochtler en qualité de membre du Conseil de surveillance (18<sup>er</sup> résolution) ;
- Nomination de Madame Suzan LeVine en qualité de membre du Conseil de surveillance (19<sup>er</sup> résolution) ;
- Nomination de Monsieur Enrico Letta en qualité de membre du Conseil de surveillance (20<sup>er</sup> résolution) ;
- Renouvellement du mandat de Commissaire aux comptes titulaire du Cabinet Ernst & Young et Autres (21<sup>er</sup> résolution) ;
- Autorisation à donner au Directoire pour permettre à la Société d'intervenir sur ses propres actions (22<sup>er</sup> résolution).

► **À titre extraordinaire**

- Autorisation à consentir au Directoire à l'effet de réduire le capital par annulation d'actions propres détenues par la Société (23<sup>e</sup> résolution) ;
- Délégation de compétence à donner au Directoire à l'effet de procéder à l'émission d'actions ordinaires de la Société et/ou de valeurs mobilières régies par les articles L. 228-92 alinéa 1 et L. 228-93 alinéas 1 et 3 du Code de commerce, avec suppression du droit préférentiel de souscription, en vue de rémunérer des apports en nature consentis à la Société et constitués de titres de capital ou de valeurs mobilières donnant accès au capital, hors offre publique d'échange (24<sup>e</sup> résolution) ;
- Autorisation à donner au Directoire à l'effet de consentir des options de souscription, emportant renonciation des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription, et/ou d'achat d'actions aux membres du personnel salarié et/ou des dirigeants mandataires sociaux de la Société ou des sociétés du Groupe (25<sup>e</sup> résolution) ;
- Délégation de compétence à consentir au Directoire pour décider l'émission, avec suppression du droit préférentiel de souscription, d'actions ordinaires ou de valeurs mobilières régies par les articles L. 228-92 alinéa 1 et L. 228-93 alinéas 1 et 3 du Code de commerce, au profit des adhérents à un plan d'épargne entreprise (26<sup>e</sup> résolution) ;
- Délégation de compétence à consentir au Directoire pour décider l'émission, avec suppression du droit préférentiel de souscription, d'actions ordinaires ou de valeurs mobilières régies par les articles L. 228-92 alinéa 1 et L. 228-93 alinéas 1 et 3 du Code de commerce, au profit de certaines catégories de bénéficiaires (27<sup>e</sup> résolution).

► **À titre ordinaire**

- Pouvoirs pour l'accomplissement des formalités (28<sup>e</sup> résolution).



# RÉSOLUTIONS RELEVANT DE LA COMPÉTENCE DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE ORDINAIRE

## Résolutions 1 et 2

### Approbation des comptes sociaux de l'exercice 2018

#### OBJECTIF

Les 1<sup>er</sup> et 2<sup>e</sup> résolutions vous permettent d'approuver les comptes sociaux qui font apparaître un bénéfice de 42 847 687,92 euros, et les comptes consolidés qui font ressortir un bénéfice net part du Groupe de 1 019 millions d'euros.

#### ► Résolution 1

(Approbation des comptes sociaux de l'exercice 2018)

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, après avoir pris connaissance des rapports du Directoire, du Conseil de surveillance et des Commissaires aux comptes ainsi que des comptes sociaux de l'exercice clos le 31 décembre 2018, approuve, tels qu'ils ont été présentés, les comptes sociaux de l'exercice 2018, faisant apparaître un bénéfice de 42 847 687,92 euros, ainsi que les opérations traduites dans ces comptes ou résumées dans ces rapports.

#### ► Résolution 2

(Approbation des comptes consolidés de l'exercice 2018)

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, après avoir pris connaissance des rapports du Directoire, du Conseil de surveillance et des Commissaires aux comptes ainsi que des comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2018, approuve, tels qu'ils ont été présentés, les comptes consolidés de l'exercice 2018, faisant apparaître un bénéfice net part du Groupe de 1 019 millions d'euros, ainsi que les opérations traduites dans ces comptes ou résumées dans ces rapports.

## Résolution 3

### Affectation du résultat de l'exercice 2018 et fixation du dividende

#### OBJECTIF

Par la 3<sup>e</sup> résolution, le Directoire vous propose d'affecter le résultat de l'exercice 2018 et d'approuver la distribution d'un dividende de 2,12 euros par action, en progression de 6 % par rapport à l'exercice précédent représentant un taux de distribution de 44,9 % du bénéfice net courant par action dilué. La

date de détachement du dividende interviendra le 25 juin 2019 et le dividende sera mis en paiement le 23 juillet 2019. Au titre des trois derniers exercices, le dividende par action a été de 1,60 euro pour 2015, 1,85 euro pour 2016 et 2 euros pour 2017.

#### ► Résolution 3

(Affectation du résultat de l'exercice 2018 et fixation du dividende)

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, sur proposition du Directoire, décide :

- De prélever sur le bénéfice de l'exercice 2018 qui ressort à 42 847 687,92 euros, un montant de 184 883,04 euros pour l'affecter à la réserve légale.

Après cette affectation, le solde net du bénéfice disponible s'établit à 42 662 804,88 euros. Ce montant augmenté du report à nouveau créditeur au 31 décembre 2018 de 7 041 271,20 euros forme un bénéfice distribuable de 49 704 076,08 euros ;

- D'ajouter à ce bénéfice distribuable une somme de 449 025 502,04 euros prélevée sur le compte « Primes d'émission ». Le total distribuable est ainsi de 498 729 578,12 euros ; et
- D'affecter les 498 729 578,12 euros à la distribution aux actions, à titre de dividende, sur la base d'un dividende unitaire de 2,12 euros et d'un nombre d'actions de 235 249 801, incluant les actions autodétenues au 31 décembre 2018.

La date de détachement du dividende interviendra le 25 juin 2019 et le dividende sera mis en paiement le 23 juillet 2019.

En cas de variation du nombre d'actions ouvrant droit à dividende entre le 31 décembre 2018 et la date de détachement du dividende, le montant global du dividende sera ajusté en conséquence et le montant affecté au compte « Report à nouveau » sera alors déterminé au regard du dividende effectivement mis en paiement.

Le montant du dividende correspondant aux actions autodétenues à la date de détachement du dividende sera affecté au compte « Report à nouveau ».

Le dividende est éligible à l'abattement de 40 %, mentionné à l'article 158 3. 2<sup>o</sup> du Code général des impôts, pour les actionnaires qui peuvent en bénéficier.

L'Assemblée générale prend acte que le dividende par action mis en distribution au titre des trois derniers exercices, a été le suivant :

- 2015 : 1,60 euro\* par action de 0,40 euro de nominal ;
- 2016 : 1,85 euro\* par action de 0,40 euro de nominal ;
- 2017 : 2 euros\* par action de 0,40 euro de nominal.

\* Montants éligibles à l'abattement de 40 % pour les personnes physiques fiscalement domiciliées en France, prévu à l'article 158.3.2° du Code général des impôts.

## Résolution 4

### Option pour le paiement du dividende en numéraire ou en actions

#### OBJECTIF

L'adoption de la 4<sup>e</sup> résolution permettra d'accorder à chaque actionnaire la possibilité de percevoir le dividende, à son choix, soit en numéraire, soit en actions nouvelles. Le prix d'émission des actions nouvelles qui seront remises en paiement du dividende sera égal à 95 % de la moyenne des cours de clôture de l'action Publicis Groupe S.A. sur le marché réglementé Euronext Paris lors des vingt séances de bourse précédant le jour de la présente Assemblée, diminué du montant net du dividende faisant l'objet de la 3<sup>e</sup> résolution. L'option pour le paiement du dividende en actions devra être exercée du 27 juin au 17 juillet 2019 inclus. À l'expiration de ce délai, le dividende sera payé uniquement en numéraire. La livraison des actions nouvelles pour les actionnaires qui auront opté pour le paiement du dividende en actions interviendra le jour de la mise en paiement du dividende en numéraire, soit le 23 juillet 2019.

#### ► Résolution 4

(Option pour le paiement du dividende en numéraire ou en actions)

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport du Directoire et après avoir constaté que le capital social est entièrement libéré, décide, conformément aux articles L.232-18 et suivants du Code de commerce et à l'article 29 des statuts de la Société, d'accorder à chaque actionnaire, sur la totalité du dividende mis en distribution et afférent aux titres dont il est propriétaire, la possibilité de percevoir ce dividende, à son choix, soit en numéraire, soit en actions nouvelles.

Les actions nouvelles seront entièrement assimilées aux actions anciennes à compter de leur émission et ouvriront ainsi droit à toute distribution décidée à compter de leur date d'émission.

Le prix d'émission des actions nouvelles qui seront remises en paiement du dividende sera égal à 95 % de la moyenne des cours de clôture de l'action Publicis Groupe S.A. sur le marché réglementé Euronext Paris lors des vingt séances de

bourse précédant le jour de la présente Assemblée, diminué du montant net du dividende faisant l'objet de la troisième résolution et arrondi au centime d'euro immédiatement supérieur.

Chaque actionnaire pourra opter pour l'un ou l'autre mode de paiement du dividende, mais cette option s'appliquera au montant total du dividende pour lequel l'option lui est offerte. L'option pour le paiement du dividende en actions devra être exercée à compter du 27 juin et jusqu'au 17 juillet 2019 inclus, par demande auprès des intermédiaires financiers habilités à payer ledit dividende. À l'expiration de ce délai, le dividende sera payé uniquement en numéraire.

Si le montant des dividendes pour lequel est exercée l'option ne correspond pas à un nombre entier d'actions, l'actionnaire pourra recevoir le nombre entier d'actions immédiatement supérieur en versant, à la date où il exerce son option, la différence en numéraire, ou recevoir le nombre entier d'actions immédiatement inférieur, complété d'une soulte en espèces versée par la Société.

La livraison des actions nouvelles pour les actionnaires qui auront opté pour le paiement du dividende en actions interviendra le jour de la mise en paiement du dividende en numéraire, soit le 23 juillet 2019.

La présente Assemblée donne tous pouvoirs au Directoire, avec faculté de subdélégation à toute personne habilitée conformément aux dispositions législatives et réglementaires, à l'effet de prendre les dispositions nécessaires à l'application et à l'exécution de la présente résolution et, notamment, de fixer le prix d'émission des actions émises dans les conditions prévues précédemment, de constater le nombre des actions émises et l'augmentation de capital qui en résultera, de modifier en conséquence les statuts de la Société, de prendre toutes dispositions pour assurer la bonne fin de l'opération et, plus généralement, de faire tout ce qui serait utile et nécessaire.

## Résolution 5

### Approbation des engagements soumis à la procédure des conventions réglementées au bénéfice de Monsieur Arthur Sadoun, Président du Directoire

#### OBJECTIF

La 5<sup>e</sup> résolution, conformément à la procédure des conventions réglementées, soumet à votre approbation les engagements de la Société pris envers Monsieur Arthur Sadoun, Président du Directoire, portant sur une indemnité de fin de mandat qui serait due en cas de départ contraint ou lié à un changement de contrôle ou de stratégie et sauf en cas de faute grave ou lourde, tels que décrits dans le rapport spécial des Commissaires aux comptes. Ces engagements ont été autorisés par le Conseil de surveillance du 12 septembre 2018.



► **Résolution 5**

(Rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés ; approbation des engagements visés à l'article L. 225-90-1 du Code de commerce en faveur de Monsieur Arthur Sadoun, Président du Directoire)

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions et engagements visés à l'article L. 225-86 du Code de commerce, prend acte des conclusions dudit rapport et approuve, en application de l'article L. 225-90-1 du Code de commerce, les engagements autorisés par le Conseil de surveillance du 12 septembre 2018, portant sur une indemnité de fin de mandat de membre du Directoire qui serait due à Monsieur Arthur Sadoun en cas de départ contraint ou lié à un changement de contrôle ou de stratégie et sauf en cas de faute grave ou lourde.

**Résolution 6**

**Approbation des engagements soumis à la procédure des conventions réglementées au bénéfice de Monsieur Jean-Michel Etienne, membre du Directoire**

**OBJECTIF**

La 6<sup>e</sup> résolution, conformément à la procédure des conventions réglementées, soumet à votre approbation les engagements de la Société pris envers Monsieur Jean-Michel Etienne, membre du Directoire, portant sur une indemnité de fin de mandat qui serait due en cas de départ contraint uniquement lié à un changement de contrôle ou de stratégie et sauf en cas de faute grave ou lourde, tels que décrits dans le rapport spécial des Commissaires aux comptes. Ces engagements ont été autorisés par le Conseil de surveillance du 12 septembre 2018.

► **Résolution 6**

(Rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés ; approbation des engagements visés à l'article L. 225-90-1 du Code de commerce en faveur de Monsieur Jean-Michel Etienne, membre du Directoire)

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions et engagements visés à l'article L. 225-86 du Code de commerce, prend acte des conclusions dudit rapport et approuve, en application de l'article L. 225-90-1 du Code de commerce, les engagements autorisés par le Conseil de surveillance du 12 septembre 2018, portant sur une indemnité de fin de mandat de membre du Directoire qui serait due à Monsieur Jean-Michel Etienne en cas de départ contraint uniquement lié à un changement de contrôle ou de stratégie et sauf en cas de faute grave ou lourde.

**Résolution 7**

**Approbation des engagements soumis à la procédure des conventions réglementées au bénéfice de Madame Anne-Gabrielle Heilbronner, membre du Directoire**

**OBJECTIF**

La 7<sup>e</sup> résolution, conformément à la procédure des conventions réglementées, soumet à votre approbation les engagements de la Société pris envers Madame Anne-Gabrielle Heilbronner, membre du Directoire, portant sur une indemnité de fin de mandat qui serait due en cas de départ contraint uniquement lié à un changement de contrôle ou de stratégie et sauf en cas de faute grave ou lourde, tels que décrits dans le rapport spécial des Commissaires aux comptes. Ces engagements ont été autorisés par le Conseil de surveillance du 12 septembre 2018.

► **Résolution 7**

(Rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés ; approbation des engagements visés à l'article L. 225-90-1 du Code de commerce en faveur de Madame Anne-Gabrielle Heilbronner, membre du Directoire)

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions et engagements visés à l'article L. 225-86 du Code de commerce, prend acte des conclusions dudit rapport et approuve, en application de l'article L. 225-90-1 du Code de commerce, les engagements autorisés par le Conseil de surveillance du 12 septembre 2018, portant sur une indemnité de fin de mandat de membre du Directoire qui serait due à Madame Anne-Gabrielle Heilbronner en cas de départ contraint uniquement lié à un changement de contrôle ou de stratégie et sauf en cas de faute grave ou lourde.

**Résolution 8**

**Approbation des engagements soumis à la procédure des conventions réglementées au bénéfice de Monsieur Steve King, membre du Directoire**

**OBJECTIF**

La 8<sup>e</sup> résolution, conformément à la procédure des conventions réglementées, soumet à votre approbation les engagements de la Société pris envers Monsieur Steve King, membre du Directoire, portant sur une indemnité de départ qui serait due en cas de départ contraint lié à un changement de contrôle ou de stratégie et sauf en cas de faute grave ou lourde, tels que décrits dans le rapport spécial des Commissaires aux comptes. Ces engagements ont été autorisés par le Conseil de surveillance du 12 septembre 2018.



**► Résolution 8**

(Rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés ; approbation des engagements visés à l'article L. 225-90-1 du Code de commerce en faveur de Monsieur Steve King, membre du Directoire)

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions et engagements visés à l'article L. 225-86 du Code de commerce, prend acte des conclusions dudit rapport et approuve, en application de l'article L. 225-90-1 du Code de commerce, les engagements autorisés par le Conseil de surveillance du 12 septembre 2018, portant sur une indemnité de départ qui serait due à Monsieur Steve King en cas de départ contraint lié à un changement de contrôle ou de stratégie et sauf en cas de faute grave ou lourde.

**Résolution 9**

**Approbation des éléments composant la rémunération versée ou attribuée au titre de l'exercice 2018 à Monsieur Maurice Lévy, Président du Conseil de surveillance**

**OBJECTIF**

En application de l'article L. 225-100 II du Code de commerce, la 9<sup>e</sup> résolution a pour objet de recueillir votre approbation sur les éléments de la rémunération totale et les avantages de toute nature versés ou attribués au titre de l'exercice 2018 à Monsieur Maurice Lévy, Président du Conseil de surveillance. Les éléments de la rémunération et les avantages soumis à votre approbation figurent dans le Document de référence 2018 à la section 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 ».

**► Résolution 9**

(Approbation des éléments composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés ou attribués au titre de l'exercice 2018 à Monsieur Maurice Lévy, Président du Conseil de surveillance)

L'Assemblée générale, en application de l'article L. 225-100 II du Code de commerce, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, approuve les éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés ou attribués au titre de l'exercice 2018 à Monsieur Maurice Lévy, à raison de son mandat de Président du Conseil de surveillance, tels que présentés dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise visé dans le Document de référence 2018, section 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 ».

**Résolution 10**

**Approbation des éléments composant la rémunération versée ou attribuée au titre de l'exercice 2018 à Monsieur Arthur Sadoun, Président du Directoire**

**OBJECTIF**

En application de l'article L. 225-100 II du Code de commerce, la 10<sup>e</sup> résolution a pour objet de recueillir votre approbation sur les éléments de la rémunération totale et les avantages de toute nature versés ou attribués au titre de l'exercice 2018 à Monsieur Arthur Sadoun, Président du Directoire.

Les éléments de la rémunération et les avantages soumis à votre approbation sont mentionnés dans le Document de référence 2018 à la section 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 ».

**► Résolution 10**

(Approbation des éléments composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés ou attribués au titre de l'exercice 2018 à Monsieur Arthur Sadoun, Président du Directoire)

L'Assemblée générale, en application de l'article L. 225-100 II du Code de commerce, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, approuve les éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés ou attribués au titre de l'exercice 2018 à Monsieur Arthur Sadoun, à raison de son mandat de Président du Directoire, tels que présentés dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise visé dans le Document de référence 2018, section 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 ».

**Résolutions 11 à 13**

**Approbation des éléments composant la rémunération versée ou attribuée au titre de l'exercice 2018 aux membres du Directoire (hors le Président)**

**OBJECTIF**

En application de l'article L. 225-100 II du Code de commerce, les 11<sup>e</sup> à 13<sup>e</sup> résolutions ont pour objet de recueillir votre approbation sur les éléments de la rémunération totale et les avantages de toute nature versés ou attribués au titre de l'exercice 2018 à Monsieur Jean-Michel Etienne (11<sup>e</sup> résolution), Madame Anne-Gabrielle Heilbronner (12<sup>e</sup> résolution) et Monsieur Steve King (13<sup>e</sup> résolution), membres du Directoire. Les éléments de la rémunération et les avantages soumis à votre approbation sont indiqués dans le Document de référence 2018 à la section 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 ».



► **Résolution 11**

(Approbation des éléments composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés ou attribués au titre de l'exercice 2018 à Monsieur Jean-Michel Etienne, membre du Directoire)

L'Assemblée générale, en application de l'article L. 225-100 II du Code de commerce, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, approuve les éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés ou attribués au titre de l'exercice 2018 à Monsieur Jean-Michel Etienne, à raison de son mandat de membre du Directoire, tels que présentés dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise visé dans le Document de référence 2018, section 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 ».

► **Résolution 12**

(Approbation des éléments composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés ou attribués au titre de l'exercice 2018 à Madame Anne-Gabrielle Heilbronner, membre du Directoire)

L'Assemblée générale, en application de l'article L. 225-100 II du Code de commerce, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, approuve les éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés ou attribués au titre de l'exercice 2018 à Madame Anne-Gabrielle Heilbronner, à raison de son mandat de membre du Directoire, tels que présentés dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise visé dans le Document de référence 2018, section 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 ».

► **Résolution 13**

(Approbation des éléments composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés ou attribués au titre de l'exercice 2018 à Monsieur Steve King, membre du Directoire)

L'Assemblée générale, en application de l'article L. 225-100 II du Code de commerce, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, approuve les éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés ou attribués au titre de l'exercice 2018 à Monsieur Steve King, à raison de son mandat de membre du Directoire, tels que présentés dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise visé dans le Document de référence 2018, section 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 ».

**Résolutions 14 et 15**

**Approbation de la politique de rémunération du Président et des membres du Conseil de surveillance au titre de l'exercice 2019**

**OBJECTIF**

En application de l'article L. 225-82-2 du Code de commerce, les 14<sup>e</sup> et 15<sup>e</sup> résolutions soumettent à votre approbation 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 au Président (14<sup>e</sup> résolution) et aux membres du Conseil de surveillance (15<sup>e</sup> résolution), au titre de l'exercice 2019.

Ces critères et principes de rémunération figurent dans le Document de référence 2018 aux sections 3.2.1.2 « Principes et critères de rémunération du Président du Conseil de surveillance » et 3.2.1.1 « Principes et critères de rémunération des membres du Conseil de surveillance ».

► **Résolution 14**

(Approbation des 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 au Président du Conseil de surveillance, au titre de l'exercice 2019)

L'Assemblée générale, en application de l'article L. 225-82-2 du Code de commerce, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, approuve les principes et les 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 au Président du Conseil de surveillance, à raison de son mandat, tels que présentés dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise visé dans le Document de référence 2018, section 3.2.1.2 « Principes et critères de rémunération du Président du Conseil de surveillance ».

► **Résolution 15**

(Approbation des 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 Conseil de surveillance, au titre de l'exercice 2019)

L'Assemblée générale, en application de l'article L. 225-82-2 du Code de commerce, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, approuve les principes et les 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 Conseil de surveillance, à raison de leur mandat, tels que présentés dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise visé dans le Document de référence 2018, section 3.2.1.1 « Principes et critères de rémunération des membres du Conseil de surveillance ».



## Résolutions 16 et 17

Approbation de la politique de rémunération du Président et des membres du Directoire au titre de l'exercice 2019

### OBJECTIF

En application de l'article L. 225-82-2 du Code de commerce, les 16<sup>e</sup> et 17<sup>e</sup> résolutions soumettent à votre approbation 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 au Président (16<sup>e</sup> résolution) et aux membres du Directoire (17<sup>e</sup> résolution), au titre de l'exercice 2019.

Ces critères et principes de rémunération attribuables au Président et aux membres du Conseil de surveillance figurent dans le Document de référence 2018 à la section 3.2.2.1 « Principes et critères de rémunération des membres du Directoire ».

### ► Résolution 16

(Approbation des 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 au Président du Directoire, au titre de l'exercice 2019)

L'Assemblée générale, en application de l'article L. 225-82-2 du Code de commerce, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, approuve les principes et les 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 au Président du Directoire, à raison de son mandat, tels que présentés dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise visé dans le Document de référence 2018, section 3.2.2.1 « Principes et critères de rémunération des membres du Directoire ».

### ► Résolution 17

(Approbation des 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, au titre de l'exercice 2019)

L'Assemblée générale, en application de l'article L. 225-82-2 du Code de commerce, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, approuve les principes et les 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, à raison de leur mandat, tels que présentés dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise visé dans le Document de référence 2018, section 3.2.2.1 « Principes et critères de rémunération des membres du Directoire ».

## Résolution 18

Nomination de Madame Antonella Mei-Pochtler en qualité de membre du Conseil de surveillance

### OBJECTIF

La 18<sup>e</sup> résolution soumet à votre décision la nomination de Madame Antonella Mei-Pochtler en qualité de nouveau membre indépendant du Conseil de surveillance pour une durée de quatre années qui prendra fin à l'issue de l'Assemblée générale ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2022.

### ► Résolution 18

(Nomination de Madame Antonella Mei-Pochtler en qualité de membre du Conseil de surveillance)

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, décide de nommer Madame Antonella Mei-Pochtler en qualité de membre du Conseil de surveillance pour une durée de quatre années qui prendra fin à l'issue de l'Assemblée générale ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2022.

## Résolution 19

Nomination de Madame Suzan LeVine en qualité de membre du Conseil de surveillance

### OBJECTIF

La 19<sup>e</sup> résolution soumet à votre décision la nomination de Madame Suzan LeVine en qualité de nouveau membre indépendant du Conseil de surveillance pour une durée de quatre années qui prendra fin à l'issue de l'Assemblée générale ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2022.

### ► Résolution 19

(Nomination de Madame Suzan LeVine en qualité de membre du Conseil de surveillance)

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, décide de nommer Madame Suzan LeVine en qualité de membre du Conseil de surveillance pour une durée de quatre années qui prendra fin à l'issue de l'Assemblée générale ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2022.

## Résolution 20

Nomination de Monsieur Enrico Letta en qualité de membre du Conseil de surveillance

### OBJECTIF

La 20<sup>e</sup> résolution soumet à votre décision la nomination de Monsieur Enrico Letta en qualité de nouveau membre indépendant du Conseil de surveillance pour une durée de quatre années qui prendra fin à l'issue de l'Assemblée générale ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2022.



► **Résolution 20**

(Nomination de Monsieur Enrico Letta en qualité de membre du Conseil de surveillance)

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, décide de nommer Monsieur Enrico Letta en qualité de membre du Conseil de surveillance pour une durée de quatre années qui prendra fin à l'issue de l'Assemblée générale ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2022.

**Résolution 21**

**Renouvellement du mandat de Commissaire aux comptes titulaire du Cabinet Ernst & Young et Autres**

**OBJECTIF**

La 21<sup>e</sup> résolution vous propose de renouveler, pour une durée de six exercices, le mandat de Commissaire aux comptes titulaire du Cabinet Ernst & Young et Autres qui arrivera à échéance à l'issue de la présente Assemblée.

► **Résolution 21**

(Renouvellement du mandat de Commissaire aux comptes titulaire du Cabinet Ernst & Young et Autres)

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales ordinaires, décide de renouveler le mandat de Commissaire aux comptes titulaire du Cabinet Ernst & Young et Autres pour une durée de six exercices qui expirera à l'issue de l'Assemblée générale ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2024.

**Résolution 22**

**Achat par la Société de ses propres actions**

**OBJECTIF**

La 22<sup>e</sup> résolution vous propose de renouveler, pour une durée de 18 mois, l'autorisation donnée au Directoire l'année dernière en vue de l'achat par la Société de ses propres actions dans la limite de 10 % du capital et pour un prix unitaire maximum d'achat de 85 euros. 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. Les objectifs du programme de rachat d'actions sont détaillés dans le texte de la résolution. Les rachats sont notamment destinés à couvrir les plans d'attribution ou de cession d'actions aux salariés et/ou mandataires sociaux de la Société et du Groupe. Cette autorisation se substituera à celle donnée par l'Assemblée du 30 mai 2018.

► **Résolution 22**

(Autorisation à donner au Directoire, pour une durée de dix-huit mois, pour permettre à la Société d'intervenir sur ses propres actions)

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du Directoire et statuant conformément aux dispositions des articles L.225-209 et suivants du Code de commerce, des articles 241-1 et suivants du Règlement Général de l'Autorité des Marchés Financiers (« AMF »), du Règlement (UE) n° 596/2014 du 16 avril 2014, du Règlement Délégué (UE) n° 2016/1052 du 8 mars 2016 et aux pratiques de marché admises par l'AMF, autorise le Directoire, avec faculté de subdélégation dans les conditions prévues par la loi et par les statuts de la Société, à acheter ou faire acheter des actions de la Société en vue de :

- 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, notamment dans le cadre de la participation aux fruits de l'expansion de l'entreprise, par voie d'attribution gratuite d'actions ou octroi d'options d'achat d'actions ou par le biais de plans d'épargne d'entreprise ou de plans d'épargne interentreprises ou de tout autre dispositif de rémunération en actions ;
- 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 ;
- 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 ;
- L'animation du marché secondaire ou la liquidité de l'action Publicis Groupe S.A. 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'AMF et dans le cadre d'un contrat de liquidité conforme à la charte de déontologie reconnue par l'AMF ou toute autre disposition applicable ;
- L'annulation éventuelle de tout ou partie des actions acquises, dans les conditions prévues par la loi, en vertu d'une autorisation donnée par l'Assemblée générale statuant dans sa forme extraordinaire.

Ce programme 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 d'investissement, 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 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 pourra pas, à quelque moment que ce soit, excéder 10 % des actions composant le capital social, ce pourcentage s'appliquant à un capital ajusté en fonction des opérations l'affectant postérieurement à la présente Assemblée. Aussi, la Société ne pourra, à aucun moment, détenir plus de 10 % de son capital à la date considérée.

Le prix unitaire maximal d'achat est fixé à quatre-vingt-cinq (85) euros, hors frais d'acquisition, étant précisé que ce prix ne sera pas applicable au rachat d'actions utilisées pour satisfaire l'attribution gratuite d'actions aux salariés ou des levées d'options aux salariés et/ou mandataires sociaux de la Société et du Groupe.

Le montant maximal que la Société pourra consacrer au rachat de ses actions au titre de cette autorisation est fixé à un milliard neuf cent quatre-vingt-dix-neuf millions six cent vingt-trois mille trois cents (1 999 623 300) euros net de frais.

Conformément aux dispositions de l'article L. 225-209 du Code de commerce, lorsque les actions sont rachetées pour favoriser la liquidité de l'action de la Société dans les conditions définies par le règlement général de l'AMF, le nombre d'actions pris en compte pour le calcul de la limite de 10 % du capital social correspond au nombre d'actions achetées, déduction faite du nombre d'actions revendues pendant la durée de l'autorisation. Par ailleurs, le nombre d'actions acquises par la Société en vue de leur remise ultérieure en paiement ou en échange dans le cadre d'une opération de fusion, de scission ou d'apport ne pourra pas excéder 5 % du capital social apprécié à la date de l'opération. Il est précisé que dans le cadre de l'utilisation de la présente autorisation, le nombre d'actions auto-détenues devra être pris en considération afin que la Société reste en permanence dans la limite d'un nombre d'actions autodétenues au maximum égal à 10 % du capital social.

L'Assemblée générale délègue au Directoire, en cas de modification du nominal des actions de la Société ou en cas d'opérations sur son capital, le pouvoir d'ajuster le prix d'achat susvisé afin de tenir compte de l'incidence de ces opérations sur la valeur de l'action.

L'Assemblée générale donne tous pouvoirs au Directoire, avec faculté de subdélégation dans les conditions prévues par la loi et par les statuts de la Société, pour arrêter les modalités et conditions de cette mise en œuvre, affecter ou réaffecter les actions acquises aux différents objectifs poursuivis dans les conditions légales et réglementaires applicables, passer tous actes, conclure tous accords, effectuer toutes formalités et déclarations auprès de tous organismes et d'une manière générale faire le nécessaire pour l'application de la présente résolution.

L'Assemblée générale fixe à dix-huit mois à compter de ce jour la durée de cette autorisation.

Cette autorisation met fin, avec effet immédiat, pour la partie non utilisée et la période non écoulée, à l'autorisation donnée par l'Assemblée générale ordinaire du 30 mai 2018 par le vote de sa dix-neuvième résolution.



# RÉSOLUTIONS RELEVANT DE LA COMPÉTENCE DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE EXTRAORDINAIRE

## Résolution 23

**Annulation par voie de réduction de capital des actions détenues par la Société**

### OBJECTIF

La 23<sup>e</sup> résolution permet de reconduire, pour une période de 26 mois, l'autorisation donnée au Directoire, en 2017, de réduire, le cas échéant, le capital social en procédant à l'annulation, dans la limite de 10 % du capital, de tout ou partie des actions de la Société acquises dans le cadre des programmes d'achat d'actions. Cette nouvelle autorisation se substituera à celle donnée par l'Assemblée du 31 mai 2017.

### ► Résolution 23

(Autorisation à consentir au Directoire, pour une durée de vingt-six mois, à l'effet de réduire le capital par annulation de tout ou partie des actions propres détenues par la Société)

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales extraordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du Directoire et du rapport spécial des Commissaires aux comptes, et statuant conformément aux dispositions de l'article L. 225-209 du Code de commerce, autorise le Directoire à :

- Réduire le capital social de la Société en procédant à l'annulation, sur ses seules décisions, en une ou plusieurs fois, dans les proportions et aux époques qu'il décidera, dans la limite de 10 % du capital social par périodes de vingt-quatre mois (étant précisé que cette limite s'applique à un montant du capital de la Société qui sera, le cas échéant, ajusté pour prendre en compte des opérations l'affectant postérieurement à la présente Assemblée générale), de tout ou partie des actions Publicis Groupe S.A. acquises dans le cadre des programmes d'achat d'actions autorisés par l'Assemblée générale en vertu de l'article L. 225-209 du Code de commerce, notamment aux termes de la vingt-deuxième résolution qui précède, et plus généralement des actions propres détenues par la Société ;
- Imputer la différence entre la valeur d'achat des actions annulées et leur valeur nominale sur tous postes de primes et réserves disponibles de son choix.

L'Assemblée générale confère au Directoire, avec faculté de subdélégation dans les conditions prévues par la loi et par les statuts de la Société, tous pouvoirs pour réaliser les opérations de réduction de capital consécutives aux opérations d'annulation autorisées par la présente résolution, en arrêter

les modalités et le montant définitif, en constater la réalisation, modifier en conséquence les statuts, et d'une façon générale accomplir tous actes et toutes formalités et faire le nécessaire pour la mise en œuvre de la présente autorisation.

L'Assemblée générale fixe à vingt-six mois à compter de ce jour la durée de cette autorisation.

Cette nouvelle autorisation met fin, avec effet immédiat, pour la partie non utilisée et la période non écoulée, à l'autorisation donnée par l'Assemblée générale extraordinaire du 31 mai 2017 par le vote de sa vingt-quatrième résolution.

## Résolution 24

**Augmentation du capital par émission d'actions ordinaires de la Société et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital, avec suppression du droit préférentiel de souscription, en vue de rémunérer des apports en nature consentis à la Société, hors le cas d'une offre publique d'échange initiée par la Société**

### OBJECTIF

La 24<sup>e</sup> résolution vous propose de renouveler, pour une période de 26 mois, la délégation de pouvoirs accordée en 2017 au Directoire, à l'effet de procéder à l'émission d'actions ordinaires et/ou de valeurs mobilières donnant accès à des actions ordinaires à émettre par la Société ou une de ses filiales, dans la limite de 10 % du capital social, en vue de rémunérer des apports en nature consentis à la Société. Le montant nominal des augmentations du capital susceptible d'être réalisées en vertu de cette résolution s'imputera sur le plafond nominal des augmentations de capital sans droit préférentiel de souscription autorisées par l'Assemblée du 30 mai 2018 au paragraphe 3) de la 21<sup>e</sup> résolution (9 000 000 d'euros) et sur le montant du plafond global prévu au paragraphe 2) de la 20<sup>e</sup> résolution adoptée par ladite Assemblée (30 000 000 d'euros). Le montant nominal maximal des valeurs mobilières représentatives des titres de créance sur la Société pouvant être émises ne pourra pas excéder 1 200 millions d'euros à la date de la décision d'émission. Ce montant s'imputera sur le montant global des titres de créance prévu au paragraphe 3) de la 20<sup>e</sup> résolution adoptée par l'Assemblée du 30 mai 2018. Le Directoire ne pourra, 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. Cette nouvelle délégation se substituera à celle donnée par l'Assemblée du 31 mai 2017.

► **Résolution 24**

(Délégation de compétence à donner au Directoire, pour une durée de vingt-six mois, à l'effet de procéder à l'émission d'actions ordinaires de la Société et/ou de valeurs mobilières régies par les articles L. 228-92 alinéa 1 et L. 228-93 alinéas 1 et 3 du Code de commerce, avec suppression du droit préférentiel de souscription, en vue de rémunérer des apports en nature consentis à la Société et constitués de titres de capital ou de valeurs mobilières donnant accès au capital, hors le cas d'une offre publique d'échange initiée par la Société)

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales extraordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du Directoire et du rapport spécial des Commissaires aux comptes, et statuant conformément aux dispositions des articles L. 225-129 du Code de commerce et suivants, notamment de l'article L. 225-147 alinéa 6 dudit Code, délègue au Directoire sa compétence pour décider, sur ses seules décisions, en une ou plusieurs fois, dans les proportions et aux époques qu'il appréciera, tant en France qu'à l'étranger, en euro, en monnaie étrangère ou en toute autre unité de compte établie par référence à plusieurs monnaies, l'émission d'actions ordinaires de la Société et/ou de valeurs mobilières régies par les articles L. 228-91 et suivants du Code de commerce donnant accès, par tous moyens, immédiatement ou à terme, à tout moment ou à date fixe, à des actions ordinaires à émettre par la Société ou une de ses filiales directes ou indirectes, suivant le cas, ou donnant droit à l'attribution de titres de créance, dans la limite de 10 % du capital social appréciée à la date de l'émission, à l'effet de rémunérer des apports en nature consentis à la Société et constitués de titres de capital et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital, lorsque les dispositions de l'article L. 225-148 du Code de commerce ne sont pas applicables.

Il est précisé que l'émission d'actions de préférence ainsi que l'émission de toutes valeurs mobilières donnant accès à des actions de préférence sont exclues.

L'Assemblée générale décide que :

- Le montant nominal des augmentations du capital susceptibles d'être réalisées en vertu de la présente délégation s'imputera sur le plafond nominal de neuf millions (9 000 000) d'euros des augmentations de capital sans droit préférentiel de souscription fixé au paragraphe 3) de la vingt et unième résolution adoptée par l'Assemblée générale extraordinaire du 30 mai 2018 et sur le montant du plafond global de trente millions (30 000 000) d'euros fixé au paragraphe 2) de la vingtième résolution adoptée par ladite Assemblée qui s'en trouvera modifiée en conséquence ou, le cas échéant, sur le montant des plafonds prévus par des résolutions de même nature

qui pourraient éventuellement succéder auxdites résolutions pendant la durée de validité de la présente délégation ;

- À ce plafond s'ajoutera, le cas échéant, le montant nominal des actions ordinaires à émettre éventuellement en supplément, en cas d'opérations financières nouvelles, pour préserver les droits des porteurs de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société conformément aux dispositions législatives et réglementaires, et le cas échéant, aux stipulations contractuelles prévoyant d'autres cas d'ajustement ;

- Le montant nominal maximal des valeurs mobilières représentatives des titres de créance sur la Société susceptibles d'être émises, immédiatement ou à terme, en vertu de la présente résolution est fixé à un milliard deux cents millions (1 200 000 000) d'euros, ou sa contre-valeur en toute autre monnaie ou unité monétaire établie par référence à plusieurs monnaies, à la date de la décision d'émission, étant précisé que ce montant s'imputera sur le montant du plafond global des titres de créance prévu au paragraphe 3) de la vingtième résolution adoptée par l'Assemblée générale extraordinaire du 30 mai 2018 ou, le cas échéant, sur le montant du plafond global de titres de créance éventuellement prévu par une résolution de même nature qui pourrait succéder à ladite résolution pendant la durée de validité de la présente délégation.

L'Assemblée générale prend acte, conformément à la loi, de l'absence de droit préférentiel de souscription des actionnaires aux actions ordinaires ou valeurs mobilières susceptibles d'être émises en vertu de la présente délégation et que la présente délégation emporte, au profit des porteurs des valeurs mobilières émises donnant accès ou susceptibles de donner accès au capital de la Société, renonciation par les actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions de la Société auxquelles ces valeurs mobilières pourront donner droit.

L'Assemblée générale décide que le Directoire aura tous pouvoirs, avec faculté de subdélégation dans les conditions prévues par la loi et par les statuts de la Société, pour procéder à ces émissions suivant les modalités qu'il arrêtera et notamment :

- Décider toute augmentation de capital rémunérant les apports en nature et, le cas échéant, y surseoir ;

- Arrêter la liste des valeurs mobilières apportées, statuer sur le rapport des Commissaires aux comptes, approuver l'évaluation des apports, fixer les conditions et modalités de l'émission des actions et/ou des valeurs mobilières à émettre en rémunération des apports en nature, ainsi que, le cas échéant, le montant de la soulte à verser, approuver l'octroi des avantages particuliers, réduire, si les apporteurs y consentent, l'évaluation des apports ou la rémunération des avantages particuliers ;

- Déterminer la nature, la forme, le nombre, les caractéristiques et modalités des actions et/ou valeurs mobilières à émettre en rémunération des apports en nature ;

- Fixer, s'il y a lieu, les modalités d'exercice des droits attachés aux actions ou valeurs mobilières à émettre et, notamment, arrêter la date, même rétroactive, à compter de laquelle les actions nouvelles porteront jouissance, ainsi que toutes autres conditions et modalités de réalisation de l'émission ;



- Déterminer et procéder à tous ajustements destinés à prendre en compte l'incidence d'opérations sur le capital de la Société et fixer toutes autres modalités permettant d'assurer, le cas échéant, la préservation des droits des porteurs de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société ou des bénéficiaires d'option ou d'achat d'actions ou d'attribution gratuite des actions ;
- Imputer tous frais, charges, droits et honoraires occasionnés par toute augmentation du capital sur les primes qui y sont afférentes et, le cas échéant, prélever sur ce montant les sommes nécessaires pour porter la réserve légale au dixième du nouveau capital après chaque émission ;
- Constaté la réalisation de toute augmentation de capital réalisée en vertu de la présente délégation et procéder aux modifications corrélatives des statuts ;
- D'une manière générale, faire tout ce qui sera utile ou nécessaire et notamment conclure toutes conventions, prendre toutes mesures et procéder à toutes formalités utiles ou nécessaires aux émissions, à la cotation et au service financier des titres émis en vertu de la présente délégation ainsi qu'à l'exercice des droits qui y sont attachés.

Le Directoire ne pourra pas, sauf autorisation préalable par l'Assemblée générale, faire usage de la présente 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.

L'Assemblée générale fixe à vingt-six mois à compter de ce jour la durée de cette délégation.

Cette délégation met fin, avec effet immédiat, pour la partie non utilisée et la période non écoulée, à la délégation donnée par l'Assemblée générale extraordinaire du 31 mai 2017 par le vote de sa vingt-sixième résolution.

## Résolution 25

### Attribution d'options de souscription ou d'achat d'actions aux salariés et mandataires sociaux

#### OBJECTIF

La 25<sup>e</sup> résolution vise à renouveler, pour une période de 38 mois, l'autorisation donnée au Directoire, en 2016, à consentir des options de souscription et/ou d'achat d'actions en faveur des membres du personnel salarié et/ou des mandataires sociaux de la Société ou des sociétés du Groupe. Le nombre total des options consenties ne pourra pas donner droit à un nombre d'actions supérieur à 3 % du capital social. Ce plafond s'imputera sur le plafond de 3 % mentionné à la 27<sup>e</sup> résolution (attribution d'actions gratuites aux salariés ou mandataires sociaux) adoptée par l'Assemblée du 30 mai 2018. L'exercice des options attribuées en vertu de cette autorisation, est conditionné à au moins deux conditions de performance déterminées par le Directoire lors de la décision d'attribution et mesurées sur trois ans. Le nombre d'options consenties aux dirigeants mandataires sociaux éligibles ne pourra pas excéder 0,3 %

du capital social. Ce plafond, qui est commun et global avec celui applicable aux dirigeants mentionnés à la 27<sup>e</sup> résolution adoptée par l'Assemblée du 30 mai 2018, s'imputera sur le plafond de 3 % du capital social susmentionné. Cette autorisation comporte, au profit des bénéficiaires des options de souscription, renonciation expresse des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription. Le prix de souscription ou d'achat des actions sera fixé par le Directoire, sans possibilité de décote, dans les limites et selon les modalités prévues par la loi. Cette nouvelle autorisation se substitue à celle donnée par l'Assemblée du 25 mai 2016.

#### ► Résolution 25

(Autorisation à donner au Directoire, pour une durée de trente-huit mois, à l'effet de consentir des options de souscription, emportant renonciation des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription, et/ou d'achat d'actions aux membres du personnel salarié et/ou des dirigeants mandataires sociaux de la Société ou des sociétés du Groupe)

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales extraordinaires, connaissance prise du rapport du Directoire et du rapport spécial des Commissaires aux comptes, et conformément aux dispositions des articles L.225-177 et suivants du Code de commerce :

- 1) Autorise le Directoire, avec faculté de subdélégation dans les conditions prévues par la loi et par les statuts de la Société, pour une durée de trente-huit mois à compter de la présente Assemblée générale, à consentir, en une ou plusieurs fois, aux membres du personnel salarié ou à certains d'entre eux, ou à certaines catégories du personnel ainsi qu'aux dirigeants mandataires sociaux éligibles, ou à certains d'entre eux, de la Société ou des sociétés françaises ou étrangères ou groupements d'intérêt économique qui lui sont liés directement ou indirectement dans les conditions visées à l'article L.225-180 du Code de commerce, et dans la limite des textes en vigueur :
  - Des options donnant droit à la souscription d'actions nouvelles de la Société à émettre par voie d'augmentation de capital et/ou,
  - Des options donnant droit à l'achat d'actions existantes de la Société provenant de rachats effectués par celle-ci.

- 2) Décide que les options de souscription et les options d'achat pouvant être consenties en vertu de la présente autorisation ne pourront pas donner droit à souscrire ou acquérir un nombre total d'actions représentant plus de 3 % du capital social constaté à la date de leur attribution par le Directoire, ce nombre ne tenant pas compte des éventuels ajustements susceptibles d'être opérés pour préserver les droits des bénéficiaires si la Société réalise une des opérations visées par l'article L.225-181 du Code de commerce. Ce plafond s'imputera sur le plafond de 3 % mentionné à la vingt-septième résolution (attribution d'actions gratuites aux salariés ou mandataires sociaux) adoptée par l'Assemblée générale extraordinaire



du 30 mai 2018 ou, le cas échéant, sur le plafond prévu par une résolution de même nature qui pourrait éventuellement succéder à ladite résolution pendant la durée de validité de la présente autorisation.

**3)** Conditionne expressément l'exercice des options attribuées en vertu de la présente autorisation, à au moins deux conditions de performance déterminées par le Directoire lors de la décision d'attribution et mesurées sur trois années.

**4)** Décide que les attributions d'options effectuées en vertu de la présente autorisation pourront bénéficier, dans les conditions prévues par la loi, aux dirigeants mandataires sociaux éligibles de la Société, sous réserve que l'exercice des options soit conditionné à l'atteinte d'au moins deux conditions de performance déterminées par le Directoire lors de la décision d'attribution et mesurées sur trois années. Décide que le nombre d'options pouvant être consenties aux dirigeants mandataires sociaux éligibles de la Société ne pourra pas donner droit à souscrire ou acquérir un nombre total d'actions représentant, à la date d'attribution et compte tenu des options déjà attribuées en vertu de la présente autorisation, à plus de 0,3 % du capital social de la Société tel que constaté à la date de leur attribution par le Directoire (sous réserve des éventuels ajustements mentionnés ci-dessus), qui s'imputera sur le plafond de 3 % du capital social susmentionné. Ce plafond de 0,3 % est par ailleurs commun et global avec le plafond applicable aux dirigeants mentionné à la vingt-septième résolution (attribution d'actions gratuites aux salariés ou mandataires sociaux) adoptée par l'Assemblée générale extraordinaire du 30 mai 2018 ou, le cas échéant, sur le plafond prévu par une résolution de même nature qui pourrait éventuellement succéder à ladite résolution pendant la durée de validité de la présente autorisation.

**5)** Prend acte que la présente autorisation comporte au profit des bénéficiaires des options, renonciation expresse des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions qui seront émises au fur et à mesure de l'exercice des options et que l'augmentation de capital résultant des levées d'options de souscription sera définitivement réalisée du seul fait de la déclaration de levée d'option, accompagnée du bulletin de souscription et du paiement en numéraire ou par compensation avec des créances de la somme correspondante.

**6)** Décide que le prix de souscription ou d'achat des actions sera fixé par le Directoire à la date à laquelle les options seront consenties, sans possibilité de décote, dans les limites et selon les modalités prévues par la loi. Ce prix ne sera pas inférieur à la moyenne des premiers cours cotés de l'action de la Société sur le marché réglementé d'Euronext Paris aux vingt séances de bourse précédant le jour où les options sont consenties, arrondi à l'euro inférieur, ni, en ce qui concerne les options d'achat, au cours moyen d'achat des actions autodétenues par la Société, arrondi à l'euro inférieur.

**7)** Décide que le prix et/ou le nombre des actions à souscrire et/ou à acheter pourront être ajustés pour préserver les droits des bénéficiaires si la Société réalise une des opérations visées à l'article L. 225-181 du Code de commerce.

**8)** Décide que, sous réserve pour les dirigeants mandataires sociaux éligibles de la Société de l'application de l'article L. 225-185 alinéa 4 du Code de commerce, les options pourront être exercées par les bénéficiaires dans un délai maximal de dix ans à compter de la date d'attribution des options par le Directoire.

**9)** Décide de conférer au Directoire, dans les conditions déterminées ci-dessus et dans les limites légales ou réglementaires, avec faculté de subdélégation dans les conditions prévues par la loi et par les statuts de la Société, les pouvoirs nécessaires pour mettre en œuvre la présente résolution, et, notamment, pour :

- Déterminer les dates de chaque attribution, fixer les conditions dans lesquelles seront consenties et levées les options, arrêter la liste des bénéficiaires des options, le nombre d'options offertes à chacun d'eux et la ou les conditions de performance à laquelle ou auxquelles l'exercice des options sera soumis ;
- Décider l'interdiction éventuelle de revente immédiate des actions qui seront achetées et/ou souscrites, étant précisé que s'agissant des options attribuées aux dirigeants mandataires sociaux éligibles de la Société, le Conseil de surveillance doit, soit décider que les options ne pourront pas être levées par les intéressés avant la cessation de leurs fonctions, soit fixer la quantité d'actions issues de levées d'options qu'ils seront tenus de conserver au nominatif jusqu'à la cessation de leurs fonctions ;
- Arrêter la date de jouissance même rétroactive des actions nouvelles provenant de l'exercice des options de souscription d'actions de la Société à émettre ;
- Fixer la ou les périodes d'exercice des options, étant précisé que le Directoire pourra prévoir la faculté de suspendre temporairement les levées d'options dans les conditions légales et réglementaires ;
- Décider les conditions dans lesquelles le prix et le nombre d'actions à souscrire ou à acheter seront ajustés notamment dans les cas prévus par la loi ;
- Limiter, restreindre ou interdire l'exercice des options pendant certaines périodes ou à compter de certains événements, sa décision pouvant porter sur tout ou partie des options et concerner tout ou partie des bénéficiaires ;
- Déterminer, sans qu'il puisse excéder dix ans, à compter de la date d'attribution des options, le délai pendant lequel les bénéficiaires pourront exercer leurs options ainsi que les périodes d'exercice des options ;
- Imputer les frais d'augmentation de capital sur le montant des primes afférentes à ces augmentations, accomplir tous actes et formalités à l'effet de rendre définitives la ou les augmentations de capital qui pourront être réalisées en vertu de la présente autorisation ;



- Modifier les statuts en conséquence, passer toutes conventions, prendre toutes mesures, accomplir ou faire accomplir tous actes et formalités et généralement faire tout ce qui sera nécessaire à la mise en œuvre de la présente autorisation.

Cette autorisation met fin, avec effet immédiat, pour la partie non utilisée et la période non écoulée, à l'autorisation donnée par l'Assemblée générale extraordinaire du 25 mai 2016 par le vote de sa vingt-sixième résolution.

## Résolutions 26 et 27

### Augmentations de capital réservées aux salariés

#### OBJECTIF

La 26<sup>e</sup> résolution délègue au Directoire, pour une période de 26 mois, la faculté d'augmenter le capital, avec suppression du droit préférentiel de souscription, par l'émission d'actions ordinaires de la Société et/ou de valeurs mobilières donnant accès à des actions ordinaires à émettre par la Société ou une de ses filiales au profit des adhérents à un plan d'épargne entreprise. Le montant nominal maximal des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées en vertu de la présente délégation ne pourra pas être supérieur à 2,8 millions d'euros (ce plafond est commun aux augmentations de capital visées à la 27<sup>e</sup> résolution et s'imputera sur le montant du plafond global prévu au paragraphe 2) de la 20<sup>e</sup> résolution adoptée par l'Assemblée du 30 mai 2018 (30 000 000 d'euros). Le prix de souscription sera fixé dans les conditions légales.

La 27<sup>e</sup> résolution délègue au Directoire, pour une période de 18 mois, la faculté d'augmenter le capital social d'un montant nominal maximum de 2,8 millions d'euros (ce plafond est commun aux augmentations de capital visées à la 26<sup>e</sup> résolution et s'imputera sur le montant du plafond global prévu au paragraphe 2) de la 20<sup>e</sup> résolution adoptée par l'Assemblée du 30 mai 2018 (30 000 000 d'euros), avec suppression du droit préférentiel de souscription, réservées à certaines catégories de bénéficiaires localisés à l'étranger, qui ne pourraient pas bénéficier du dispositif prévu à la 26<sup>e</sup> résolution, afin de mettre en place des plans d'actionnariat ou d'épargne à leur profit. Les catégories de bénéficiaires sont détaillées dans la résolution. Le prix de souscription sera fixé dans les conditions légales.

Ces deux nouvelles délégations se substitueront à celles données par l'Assemblée du 30 mai 2018.

#### ► Résolution 26

(Délégation de compétence à consentir au Directoire, pour une durée de vingt-six mois, pour décider l'émission d'actions ordinaires ou de valeurs mobilières régies par les articles L.228-92 alinéa 1 et L.228-93 alinéas 1 et 3 du Code de commerce, avec suppression du droit préférentiel de souscription, au profit des adhérents à un plan d'épargne entreprise)

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales extraordinaires, après avoir pris connaissance du rapport

du Directoire et du rapport spécial des Commissaires aux comptes, et statuant conformément aux dispositions des articles L.3332-1 et suivants du Code du travail et des articles L.225-129, L.225-129-2 à L.225-129-6, L.225-138, L.225-138-1 et L.228-91 et suivants du Code de commerce :

1) Délègue au Directoire, avec faculté de subdélégation dans les conditions prévues par la loi et par les statuts de la Société sa compétence pour décider l'augmentation du capital social, en une ou plusieurs fois, dans les conditions prévues aux articles L.3332-18 et suivants du Code du travail, par l'émission d'actions ordinaires de la Société et/ou de toutes valeurs mobilières régies par les articles L.228-91 et suivants du Code de commerce, donnant accès par tous moyens, immédiatement ou à terme, à tout moment ou à date fixe, à des actions ordinaires à émettre par la Société ou une de ses filiales directes ou indirectes, suivant le cas, réservée aux adhérents à un plan d'épargne entreprise de la Société et des entreprises françaises ou étrangères qui lui sont liées dans les conditions de l'article L.225-180 du Code de commerce et des articles L.3344-1 et suivants du Code du travail.

Il est précisé que l'émission d'actions de préférence ainsi que l'émission de valeurs mobilières donnant accès à des actions de préférence sont exclues.

2) Décide que le montant nominal maximal des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées, immédiatement ou à terme, en vertu de la présente résolution ne pourra pas excéder deux millions huit cent mille (2 800 000) d'euros ou sa contre-valeur en toute autre monnaie autorisée ou en unité monétaire établie par référence à plusieurs monnaies (apprécié au jour de la décision du Directoire, ou de son délégataire, décidant l'augmentation de capital), étant précisé que ce plafond est commun aux augmentations de capital susceptibles d'être réalisées au titre de la présente résolution et de la vingt-septième résolution ci-après.

Il est précisé que :

- À ce plafond s'ajoutera, le cas échéant, le montant nominal des actions ordinaires à émettre éventuellement en supplément, en cas d'opérations financières nouvelles, pour préserver les droits des porteurs de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société conformément aux dispositions législatives et réglementaires, et le cas échéant, aux stipulations contractuelles prévoyant d'autres cas d'ajustement ;
- Le montant nominal maximal des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées, immédiatement ou à terme, en vertu de la présente résolution s'imputera sur le montant du plafond global de trente millions (30 000 000) d'euros prévu au paragraphe 2) de la vingtième résolution adoptée par l'Assemblée générale extraordinaire du 30 mai 2018 ou, le cas échéant, sur le montant du plafond global éventuellement prévu par une résolution de même nature qui pourrait succéder à ladite résolution pendant la durée de validité de la présente délégation.



**3)** Décide que le prix d'émission des actions émises en application de la présente délégation ou le prix d'émission des valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société et le nombre d'actions auquel la conversion, le remboursement et, plus généralement, la transformation de chaque valeur mobilière donnant accès au capital pourra donner droit, ser(a)/(ont) déterminé(s) dans les conditions fixées aux articles L. 3332-18 et suivants du Code du travail, par application d'une décote maximum de 20 % sur la moyenne des premiers cours cotés de l'action de la Société sur le marché réglementé d'Euronext Paris lors des vingt séances de bourse précédant le jour de la décision du Directoire, ou de son délégataire, fixant la date d'ouverture de la période de souscription. Toutefois, l'Assemblée générale autorise le Directoire, s'il le juge opportun, à réduire ou supprimer la décote afin de tenir compte, notamment des régimes juridiques, comptables, fiscaux et sociaux applicables localement.

**4)** Décide que, en application de l'article L. 3332-21 du Code du travail, le Directoire pourra également décider l'attribution, à titre gratuit, d'actions à émettre ou déjà émises ou d'autres valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société à émettre ou déjà émises, le cas échéant, au titre de la décote, sous réserve que la prise en compte de leur contre-valeur pécuniaire, évaluée au prix de souscription, n'ait pour effet de dépasser les limites prévues aux articles L. 3332-11, L. 3332-12, L. 3332-13 et L. 3332-19 du Code du travail et que les caractéristiques des autres titres donnant accès au capital de la Société seront arrêtées par le Directoire dans les conditions fixées par la réglementation applicable.

**5)** Décide de supprimer le droit préférentiel de souscription des actionnaires aux actions et/ou valeurs mobilières pouvant être émises en application de la présente résolution en faveur des adhérents à un plan d'épargne entreprise, lesdits actionnaires renonçant par ailleurs à tout droit à l'attribution gratuite d'actions ou de valeurs mobilières qui seraient émises sur le fondement de la présente délégation.

**6)** Décide également que, dans les cas où les bénéficiaires n'auraient pas souscrit dans le délai imparti la totalité de l'augmentation de capital, celle-ci ne serait réalisée qu'à concurrence du montant des actions souscrites, les actions non souscrites pouvant être proposées à nouveau aux bénéficiaires concernés dans le cadre d'une augmentation de capital ultérieure.

**7)** Décide que le Directoire aura tous pouvoirs, avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi et par les statuts de la Société, pour mettre en œuvre la présente délégation et, notamment, pour :

- Fixer les conditions et modalités des augmentations de capital et arrêter les dates, conditions et modalités des émissions qui seront réalisées en vertu de la présente résolution ;
- Fixer les dates d'ouverture et clôture de souscriptions, le prix, la date de jouissance des titres émis, les modalités de libération des actions, consentir des délais pour leur libération ;

- Constaté la réalisation des augmentations de capital à concurrence du montant des titres de capital ou de valeurs mobilières donnant accès au capital qui seront effectivement souscrits et procéder à la modification corrélative des statuts ;
- Imputer, le cas échéant, les frais des augmentations de capital sur le montant des primes afférentes à ces augmentations et, s'il le juge opportun, prélever sur ce montant les sommes nécessaires pour porter la réserve légale au dixième du nouveau capital après chaque augmentation ;
- D'une manière générale, passer toutes conventions, prendre toutes mesures et procéder à toutes formalités utiles ou nécessaires aux émissions visées ci-dessus, à la cotation et au service financier des titres émis en vertu de la présente délégation ainsi qu'à l'exercice des droits qui y sont attachés.

L'Assemblée générale fixe à vingt-six mois à compter de ce jour la durée de cette délégation.

Cette délégation met fin, avec effet immédiat, pour la partie non utilisée et la période non écoulée, à la délégation donnée par l'Assemblée générale extraordinaire du 30 mai 2018 dans sa vingt-huitième résolution.

#### ► Résolution 27

**(Délégation de compétence à consentir au Directoire, pour une durée de dix-huit mois, pour décider l'émission d'actions ordinaires ou de valeurs mobilières régies par les articles L. 228-92 alinéa 1 et L. 228-93 alinéas 1 et 3 du Code de commerce, avec suppression du droit préférentiel de souscription, au profit de certaines catégories de bénéficiaires)**

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales extraordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du Directoire et du rapport spécial des Commissaires aux comptes, et statuant conformément aux dispositions des articles L. 225-129 et suivants et notamment des articles L. 225-129-2, L. 225-138 et L. 228-91 et suivants du Code de commerce :

**1)** Délègue au Directoire, avec faculté de subdélégation dans les conditions prévues par la loi et par les statuts de la Société, sa compétence pour décider d'augmenter le capital social, en une ou plusieurs fois, dans la proportion et aux époques qu'il fixera, tant en France qu'à l'étranger, par émission d'actions ordinaires de la Société et/ou de valeurs mobilières régies par les articles L. 228-91 et suivants du Code de commerce, donnant accès par tous moyens, immédiatement ou à terme, à tout moment ou à date fixe, à des actions ordinaires à émettre par la Société ou une de ses filiales directes ou indirectes, suivant le cas, ou donnant droit à l'attribution de titres de créance (sans préjudice de la compétence exclusive attribuée par l'article L. 228-92 du Code de commerce au Directoire pour émettre certaines valeurs mobilières composées de titres de créance) réservées aux personnes répondant aux caractéristiques des catégories (ou de l'une des catégories) définies ci-dessous.



**2)** Décide que le montant nominal maximal de l'augmentation de capital susceptible d'être réalisée immédiatement ou à terme, en vertu de la présente résolution ne pourra pas excéder deux millions huit cent mille (2 800 000) d'euros ou sa contre-valeur en toute autre monnaie autorisée ou en unité monétaire établie par référence à plusieurs monnaies (apprécié au jour de la décision du Directoire, ou de son délégué, décidant l'augmentation de capital), étant précisé que ce plafond est commun aux augmentations de capital susceptibles d'être réalisées au titre de la présente résolution et de la vingt-sixième résolution ci-avant.

Il est précisé que :

- À ce plafond s'ajoutera, le cas échéant, le montant nominal des actions à émettre éventuellement en supplément, en cas d'opérations financières nouvelles, pour préserver les droits des porteurs de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société conformément aux dispositions législatives et réglementaires, et le cas échéant, aux stipulations contractuelles prévoyant d'autres cas d'ajustement ;
- Le montant nominal maximal des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées en vertu de la présente résolution s'imputera sur le montant du plafond global de trente millions (30 000 000) d'euros prévu au paragraphe 2) de la vingtième résolution adoptée par l'Assemblée générale ordinaire du 30 mai 2018 ou, le cas échéant, sur le montant du plafond global éventuellement prévu par une résolution de même nature qui pourrait succéder à ladite résolution pendant la durée de validité de la présente délégation.

**3)** Décide de supprimer au profit des bénéficiaires ci-dessous le droit préférentiel de souscription des actionnaires aux actions et/ou valeurs mobilières pouvant être émises en application de la présente résolution, laquelle emporte également renonciation des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions ordinaires de la Société auxquelles les valeurs mobilières émises sur le fondement de la présente délégation pourront donner droit et de réserver le droit de les souscrire aux catégories de bénéficiaires répondant aux caractéristiques suivantes :

**a)** des salariés et mandataires sociaux, ou à certains d'entre eux, des sociétés du Groupe liées à la Société dans les conditions de l'article L.225-180 du Code de commerce et de l'article L.3344-1 du Code du travail et ayant leur siège social hors de France ; et/ou

**b)** des organismes de placement collectif en valeurs mobilières (« OPCVM ») ou autres entités françaises ou étrangères, ayant ou non la personnalité morale, d'actionnariat salarié investis en titres de l'entreprise dont les porteurs de parts ou les actionnaires seront constitués des personnes mentionnées au (a) du présent paragraphe ; et/ou

**c)** tout établissement bancaire ou filiale d'un tel établissement intervenant à la demande de la Société pour les besoins de la mise en place d'un plan d'actionnariat ou d'épargne au profit

des personnes mentionnées au (a) du présent paragraphe dans la mesure où le recours à la souscription de la personne autorisée conformément à la présente résolution permettrait aux salariés de filiales localisées à l'étranger de bénéficier de formules d'actionnariat ou d'épargne salariés équivalentes en termes d'avantage économique à celles dont bénéficieraient les autres salariés du Groupe.

Il est précisé que la présente résolution pourra être utilisée aux fins de mettre en œuvre des formules à effet de levier.

**4)** Décide que le prix d'émission de chaque action de la Société sera fixé par le Directoire par application d'une décote maximum de 20 % sur la moyenne des premiers cours cotés de l'action de la Société sur le marché réglementé d'Euronext Paris des vingt séances de bourse précédant le jour de la décision du Directoire, ou de son délégué, fixant le prix de souscription de l'augmentation de capital ou, en cas d'augmentation de capital concomitante à une augmentation de capital réservée aux adhérents d'un plan d'épargne, le prix de souscription de cette augmentation de capital (vingt-sixième résolution ci-dessus). Toutefois, l'Assemblée générale autorise le Directoire, s'il le juge opportun, à réduire ou supprimer la décote afin de tenir compte, notamment des régimes juridiques, comptables, fiscaux et sociaux applicables localement.

**5)** Il est précisé que l'émission d'actions de préférence ainsi que l'émission de valeurs mobilières donnant accès à des actions de préférence sont exclues.

**6)** Décide que le Directoire aura tous pouvoirs, y compris celui d'y surseoir, avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi, pour mettre en œuvre la présente délégation, et notamment aux fins de :

- Fixer la date, le montant des émissions et le prix d'émission des actions nouvelles à émettre ainsi que les autres modalités de l'émission, y compris les délais, les conditions de souscription, la date de jouissance, même rétroactive et le mode de libération desdites actions ;
- Arrêter la liste des bénéficiaires de la suppression du droit préférentiel de souscription au sein des catégories définies ci-dessus, ainsi que le nombre d'actions à souscrire par chacun d'eux ;
- Arrêter les dates d'ouverture et de clôture des périodes de souscription ;
- Imputer, le cas échéant, les frais des augmentations de capital sur le montant des primes afférentes à ces augmentations et, s'il le juge opportun, prélever sur ce montant les sommes nécessaires pour porter la réserve légale au dixième du nouveau capital après chaque augmentation ;
- Prendre toutes mesures nécessaires destinées à protéger les droits des titulaires de valeurs mobilières ou autres droits donnant accès au capital et ce, en conformité avec les dispositions légales et réglementaires et, le cas échéant, les stipulations contractuelles prévoyant d'autres cas d'ajustement ;
- Prendre toutes mesures pour la réalisation des émissions ;
- Constater la réalisation des augmentations de capital social

résultant de la présente résolution et procéder à l'émission des actions et à la modification corrélative des statuts, ainsi que de procéder à toutes formalités et déclarations et requérir toutes autorisations qui s'avèreraient nécessaires à la réalisation et à la bonne fin de ces émissions ;

- D'une manière générale, passer toutes conventions, prendre toutes mesures et procéder à toutes formalités utiles ou nécessaires aux émissions visées ci-dessus, à la cotation et au service financier des titres émis en vertu de la présente

délégation ainsi qu'à l'exercice des droits qui y sont attachés.

La présente délégation est donnée pour une durée de dix-huit mois à compter de la présente Assemblée générale.

Cette délégation met fin, avec effet immédiat, pour la partie non utilisée et la période non écoulée, à la délégation donnée par l'Assemblée générale extraordinaire du 30 mai 2018 dans sa vingt-neuvième résolution.

## RÉSOLUTION RELEVANT DE LA COMPÉTENCE DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE ORDINAIRE

### **Résolution 28**

#### **Pouvoirs**

#### **OBJECTIF**

La 28<sup>e</sup> résolution permet de donner pouvoirs pour les formalités légales.

#### **► Résolution 28**

#### **(Pouvoirs)**

L'Assemblée générale donne tous pouvoirs au porteur d'une copie ou d'un extrait du procès-verbal de la présente Assemblée pour procéder à tous dépôts et formalités de publicité légale et autres qu'il appartiendra.



# PRINCIPAUX CHIFFRES CLÉS ET FAITS MARQUANTS

En millions d'euros, à l'exception des données par action et des %	2018 <sup>(1)</sup> après IFRS 16	2018 avant IFRS 16	2017 <sup>(2)</sup>	2018 avant IFRS 16 vs.2017
<b>Données extraites du compte de résultat</b>				
Revenu net <sup>(2)</sup>	8 969	8 969	9 332	- 3,9 %
Revenu des coûts refacturables	982	982	914	
Revenu <sup>(2)</sup>	9 951	9 951	10 246	
Marge opérationnelle avant amortissements	2 049	1 652	1 666	
<i>En % du revenu net</i>	22,8 %	18,4 %	17,9 %	
Marge opérationnelle	1 523	1 501	1 505	- 0,3 %
<i>En % du revenu net</i>	17,0 %	16,7 %	16,1 %	
Résultat opérationnel	1 303	1 281	1 316	
Résultat net part du Groupe	919	944	862	
Bénéfice par action	4,01	4,12	3,81	
Bénéfice net courant par action, dilué <sup>(3)</sup>	4,61	4,72	4,50	+ 4,9 %
Dividende par action <sup>(4)</sup>	2,12	2,12	2,00	+ 6,0 %
Free cash-flow avant variation du BFR	1 158	1 182	1 287	
<b>Données extraites du bilan</b>				
	31 12 2018 <sup>(1)</sup> après IFRS 16	31 12 2018 avant IFRS 16	31 12 2017 <sup>(2)</sup>	
Total de l'actif	27 080	25 359	23 780	
Capitaux propres, part du Groupe	6 853	6 866	5 956	
Endettement financier net (trésorerie nette)	(288)	(196)	727	

(1) Les comptes au 31 décembre 2018 sont établis en appliquant par anticipation la norme IFRS 16 (utilisation de la méthode prospective).

(2) En application de la norme IFRS 15 sur le revenu à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2018, les informations comparatives de l'année précédente ont été retraitées. Le revenu est égal au revenu net après réintégration des coûts refacturables.

(3) 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, divisé par le nombre moyen d'actions sur une base diluée.

(4) Soumis à l'approbation de l'Assemblée générale du 29 mai 2019.

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 % tirée 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 d'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.

## GOUVERNANCE

Les *strategic game changers*, à savoir la *data*, la créativité dynamique et la transformation digitale des entreprises, constituent des actifs clés dans la différenciation de Publicis Groupe sur le marché. Après une excellente performance en 2018, la priorité est d'accélérer plus encore leur croissance des années futures. Le développement de "*practices*" globales dans les domaines de la transformation du marketing et de la transformation digitale est le meilleur moyen d'accroître la taille des *strategic game changers* et de fournir les meilleures expertises aux clients.

Le Groupe annonce deux nominations en vue du déploiement de ces "*practices*" au niveau global, pour les mettre en œuvre dans chacun de nos pays.

**Steve King**, membre du Directoire et CEO de Publicis Media, est promu *Chief Operating Officer* de Publicis Groupe. Il sera responsable du développement des "*practices*" en transformation marketing dans les domaines du commerce, de la *data*, de l'optimisation de la créativité dynamique, de la production et des investissements. Il a développé des "*practices*" au sein de Publicis Media et il devra mettre en œuvre ce déploiement dans l'ensemble des opérations et pays du Groupe.

**Nigel Vaz** est promu CEO de Publicis Sapient. Il sera responsable de la mise en place des *Industry Verticals* en transformation digitale pour les secteurs automobile, produits de consommation, énergie & matières premières, grande distribution, services financiers, santé, médias & télécoms, et tourisme & hôtellerie. Il a déjà déployé ces *Industry Verticals* avec succès dans les activités internationales de Sapient. Alan Wexler devient *Chairman* et travaillera en direct avec Arthur Sadoun sur la transformation d'un certain nombre de clients clés.

Afin d'aider les clients à accéder à l'ensemble des ressources du Groupe, **Ros King** rejoint Publicis Groupe en tant que *EVP Global Clients*. Ros aura la responsabilité de renforcer les relations avec les clients clés de Publicis Groupe et de mettre en relations l'équipe des *Global Client Leaders* (GCL) avec les 5 *practices* globales en transformation du marketing. Basée à New York, Ros rapportera à Arthur Sadoun qui s'impliquera directement pour transformer la relation avec les principaux clients. Ros était précédemment chez Lloyds Banking Group chez qui elle a mis en œuvre la transformation opérationnelle

de la relation clients en tant que *Director of Marketing Innovation and Communications*, après avoir géré de nombreuses agences et clients dans le secteur.

## POLITIQUE RSE DU GROUPE

De nombreux plans d'actions ont été conduits en 2018 sous la responsabilité d'Anne-Gabrielle Heilbronner, Secrétaire Général du Groupe et membre du Directoire.

### Vis-à-vis des talents en faveur de la diversité et l'inclusion

Agir en faveur de l'égalité hommes-femmes est un axe prioritaire et se traduit dans la vie des agences à tous les niveaux : recrutement, évolution et promotion, égalité salariale, mobilité géographique, accès aux responsabilités ; ces aspects étant suivis de manière précise.

Le Groupe a poursuivi ses engagements au sein d'initiatives conjointes d'envergure avec nos clients et partenaires afin de progresser plus vite, tels que « *CEO Action for Diversity & Inclusion* » aux États-Unis. La présence d'une délégation importante de femmes du Groupe à la « *3 % Conference* » de Chicago reflète la mobilisation de nos agences pour encourager les femmes à piloter des projets créatifs et encadrer des équipes. Le Groupe et ses agences sont également membres de l'initiative « *Free the Bid* » destinée à promouvoir les femmes directrices de production et de réalisation. Aux États-Unis, en rejoignant l'« *Alliance for Inclusive Multicultural Marketing* » (AIMM) plusieurs de nos agences se sont engagées à accueillir et accompagner plus de stagiaires issus de la diversité en vue de futurs recrutements.

En parallèle, les réseaux affinitaires internes, tels que VivaWomen! (mixité) ou Égalité (LGBT) ont poursuivi leurs activités dans différents pays, afin d'aider les salariés, et de faire progresser l'égalité des chances.

Le *Women's Forum for the Economy and the Society* a accueilli plus de 2 600 participants au *Global Meeting* de Paris en novembre 2018, après les 800 participantes réunies pour la première fois en septembre à Singapour. Publicis Groupe comptait également sa propre délégation de femmes, issues de différents pays et métiers. Le *Women's Forum* a invité pour la première fois une délégation de 40 lycéennes et lycéens d'Île-de-France avec leurs enseignants à participer aux échanges. 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.

Dans le cadre du plan stratégique *Sprint to the Future* et des dispositifs de formation destinés à accompagner la transformation interne du Groupe, les priorités en 2018 ont porté, d'une part, sur la mise en place de la *Publicis Learning*



*Platform*, plateforme opérationnelle du Groupe pour toutes les grandes formations en ligne et, d'autre part, sur les premières sessions régionales, dites Lab1, destinées aux collaborateurs à haut potentiel.

**Vis-à-vis des clients**, le marketing responsable est au cœur de l'approche *Power of One*, que ce soit en matière de création, de *data* ou de technologie. Cela irrigue l'ensemble des activités du Groupe avec les clients, qu'il s'agisse d'aller plus loin en matière de diversité et d'inclusion, de consommation responsable ou de limitation des impacts environnementaux. À titre d'exemple, notre appartenance à *Unstereotype Alliance* (sous l'égide de *UN Women*) nous amène à approfondir nos démarches destinées à lutter contre les stéréotypes de genre.

Le Groupe participe au déploiement du nouveau Code sur la Publicité de l'ICC (Chambre de Commerce Internationale), qui est la référence professionnelle mondiale de l'auto-régulation publicitaire, la révision 2018 prenant en compte la transformation digitale de la Société et incluant tous les acteurs de l'écosystème et toutes les formes d'interactions.

**En matière d'achats responsables**, le Groupe poursuit son plan d'évaluation et de suivi de ses fournisseurs globaux et locaux, à travers différents outils internes et externes et avec une approche qualitative. Cela fait partie du plan d'actions lié à l'application de la loi française sur le Devoir de vigilance.

**En matière d'éthique**, et de conformité, la mise en œuvre du règlement européen sur la protection des données personnelles (RGPD) étant effective, l'organisation est en place afin de suivre étroitement les projets et de valider la mise en conformité de partenaires de Publicis Groupe. Une centaine de référents internes ont été désignés pour faciliter le déploiement et le suivi d'un plan ambitieux, et plus de 35 000 collaborateurs ont été formés par webinar. La politique anti-corruption du Groupe a été révisée et diffusée à tous les salariés sous la forme d'un webinar obligatoire suivi à ce stade par près de 50 000 collaborateurs. Le dispositif d'alerte (*whistleblowing*) a été renforcé pour faciliter la remontée et le suivi d'éventuels incidents, qu'ils soient signalés par des salariés ou des tiers externes.

**Vis-à-vis de la société**, à travers *One Table*, l'engagement interne autour de l'ODD2 (Lutter contre la Faim) se poursuit, à travers des campagnes *pro bono* ou des actions de bénévolat permettant d'agir efficacement dans ce domaine. (Ceci dans le cadre de l'opération sectorielle internationale *Common Ground* auprès des Nations Unies en faveur des Objectifs de Développement Durable).

**En matière d'environnement**, le Groupe a intensifié ses efforts internes destinés à réduire de nombreux impacts (immobiliers, IT, services généraux, déplacements...) dans plusieurs grandes villes. Les collaborateurs sont eux-mêmes des acteurs du changement, font évoluer leurs comportements personnels participant ainsi à l'effort collectif qu'il s'agisse d'actions

pour diminuer la consommation d'énergie, de mieux valoriser l'ensemble des déchets ou de trouver des partenaires innovants en matière d'économie circulaire ou solidaire.

Les actions du Groupe et des agences en matière de RSE sont publiquement accessibles dans la section RSE du site du Groupe et les données sont synthétisées dans la partie *CSR Smart data*.

## ACQUISITIONS ET CESSIONS

Publicis Groupe a finalisé la cession de **Genedigi** au cours du deuxième trimestre 2018.

En 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.

En 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.

En 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, KMV, 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 oeuvre technologique, que l'achat d'espace programmatique et la créativité enrichie par la *data*.

En 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.

En 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.

Enfin, Publicis Groupe conduit 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. 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. 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.

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<sup>(1)</sup>, 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 oeuvre 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<sup>(2)</sup>.

(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 oeuvre chez Epsilon et avant d'éventuelles synergies de coûts résultant de cette transaction. Conversion €/ \$ au taux de change moyen 2018 de 1,18.



La transaction entraînera une relation à deux chiffres du bénéfice net courant dilué par action et du *Free Cash Flow* par action<sup>(3)</sup> dès 2020. À titre illustratif, sur la base des chiffres 2018 *pro forma*, le bénéfice net par action augmenterait de 12,5 %<sup>(4)</sup> et le *Free Cash Flow* de 18,3 %<sup>(5)</sup>, 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.

## ANALYSE DES RÉSULTATS CONSOLIDÉS

### 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<sup>er</sup> 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.

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

(4) Bénéfice net 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.

### Marge opérationnelle et résultat opérationnel

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, 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.



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, mis en œuvre début 2018, « *All in One* ». Une charge d'*impairment* a été comptabilisée à hauteur de 17 millions d'euros. 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.

### 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 provient du désendettement du Groupe et à la hausse des taux d'intérêt aux États-Unis obtenus sur les placements en dollars. 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 Communs 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 de 24,0 % en 2018, 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 au premier semestre 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 et comprend une charge d'intérêt sur les obligations locatives de 58 millions d'euros.

La charge d'impôt est de 285 millions d'euros, soit un taux d'impôt effectif de 24,0 %.

Au total, le résultat net part du Groupe est de 919 millions d'euros à fin décembre 2018

## SITUATION FINANCIÈRE ET TRÉSORERIE

### Free cash-flow

Le *free cash-flow* du Groupe, hors variation du besoin en fonds de roulement, 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 recule de 2,6 %. Le recul provient d'une augmentation des investissements et d'une hausse de l'impôt payé. Les investissements atteignent 196 millions d'euros contre 131 millions d'euros en 2017. L'augmentation constatée inclut les investissements relatifs au plan immobilier « *All in One* ». L'impôt payé passe de 264 millions d'euros en 2017 à 328 millions d'euros en 2018. Le premier semestre 2017 avait été marqué par un remboursement d'impôt ; le premier semestre 2018 est affecté par le premier versement de la « *toll charge* » (paiement étalé sur 8 ans).

Le *free cash-flow* du Groupe après prise en compte de la variation du besoin en fonds de roulement est de 1 311 millions d'euros, en diminution de 3,3 % par rapport à celui de l'année précédente, mais en augmentation de 2,4 % à taux de change constants.

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* après variation du besoin en fonds de roulement s'établit à 1 311 millions d'euros.

Cet 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).

### Capitaux propres et endettement net

Les capitaux propres consolidés part du Groupe sont passés de 5 956 millions d'euros au 31 décembre 2017 à 6 899 millions d'euros au 31 décembre 2018.

Ils ressortent à 6 853 millions d'euros après application d'IFRS 16.

La trésorerie nette 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 de 0,12), avant application d'IFRS 16. 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.

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.

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.

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.

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.

## **PUBLICIS GROUPE S.A. (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, la diminution trouvant son pendant dans la diminution des charges de personnel. 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 impôts 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.

## **PERSPECTIVES**

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, bien que le premier trimestre devrait être encore 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 deuxième trimestre.

La croissance du revenu net 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.







**PUBLICIS GROUPE S.A.**

Société Anonyme à Directoire et Conseil de surveillance au capital de 94 104 032,40 €  
Siège social : 133, avenue des Champs-Élysées, 75008 Paris - France  
Tél. : +33(0)1 44 43 70 00  
542 080 601 RCS Paris, SIRET 542 080 601 00017, APE 7010Z