

## ***Publicis 2020 : Sprint To The Future***

➔ ***Accélération de la croissance organique***

➔ ***Progression de la marge opérationnelle***

- **Etre le leader des nouveaux besoins des clients leur permettant de gagner à l'avenir : *one-to-one consumer engagement at scale* (1).**
- **Un sprint pour accélérer la transformation du Groupe.**
- **Atteindre une croissance organique de +4% en 2020 et améliorer le taux de marge opérationnelle de 30 à 50 points de base par an sur 2018-2020.**

**Londres, le 20 mars 2018 – Publicis Groupe [Euronext Paris : FR0000130577, CAC40]** organise aujourd'hui sa première journée investisseurs depuis 2013 pour présenter sa stratégie et son plan d'exécution : *Sprint To The Future*. Le Conseil de Surveillance de Publicis Groupe a approuvé ce plan et apporte son soutien plein et entier à la stratégie.

A travers cette journée investisseurs, Publicis Groupe veut démontrer comment offrir plus de valeur à ses clients, ses talents et ses actionnaires, à un moment où l'industrie est confrontée à de nombreux défis.

Depuis 2014 et l'acquisition de Sapient, le Groupe a engagé une profonde transformation. Cette adaptation à un environnement en mutation est la marque de fabrique de Publicis Groupe. Elle traduit son écoute constante de ses clients et l'anticipation de leurs besoins. Publicis Groupe n'a pas attendu pour entreprendre ce virage stratégique et se positionne désormais de manière unique grâce à trois points clés de différenciation :

1. La vision : la technologie fournie par Publicis.Sapient apporte au Groupe l'expertise pour réunir la transformation marketing et la transformation opérationnelle digitale, connectées par la *data*. Grâce à ses actifs inégalés, Publicis Groupe est en mesure d'interagir avec les directeurs du marketing (CMO) et les directeurs de l'information (CIO), pour accompagner les clients dans leur transformation marketing et digitale à grande échelle et ainsi faire face aux bouleversements provoqués par le numérique.

---

(1) Relation client personnalisée à grande échelle



2. Le modèle : « The Power of One » rassemble toutes les compétences du Groupe sous un même toit, en mettant les clients au cœur de l'organisation. Il a conduit au déploiement de *global client leaders* (GCL) et à la mise en place du modèle par pays avec un leadership unique et une équipe dirigeante unifiée issue de toutes les expertises du Groupe, permettant ainsi de casser les silos et de gagner en efficacité.
3. La gouvernance : le Groupe a mené à bien sa succession managériale et a renforcé ses comités de direction, en mettant fortement l'accent sur l'exécution de sa stratégie.

Publicis Groupe dispose de tous les actifs nécessaires pour relever les défis de l'industrie et les tourner à son avantage. Ce nouveau modèle a commencé à produire des résultats encourageants, que ce soit en terme de *new business*, de talents ayant rejoint le Groupe ou de résultats financiers solides comme l'atteste 2017 avec une amélioration séquentielle trimestre après trimestre de la croissance organique et une progression de la marge, à charges de restructuration constantes.

Aujourd'hui, l'équipe managériale de Publicis Groupe va plus loin en expliquant son modèle et en présentant sa stratégie et son plan d'exécution pour les 3 prochaines années : *Sprint To The Future*.

## **I. Apporter à chaque client ce qui le fera gagner dans l'avenir : *one-to-one consumer engagement at scale*.**

Publicis Groupe a pris les défis auxquels ses clients font face comme point de départ de sa transformation. Les clients évoluent dans un environnement à faible croissance, ils sont confrontés à de très fortes pressions sur les coûts et souffrent du manque de confiance dans leur marque. Les nouveaux comportements du consommateur et l'impact du numérique sur les médias rendent plus difficile que jamais l'engagement des consommateurs envers les marques. Le *e-commerce* est devenu une nécessité pour de nombreux groupes et leur offre l'opportunité de collecter leurs propres données. Dans le même temps, les *rising brands*, qui réussissent, adoptent dès le début une stratégie de vente directe aux consommateurs, gagnant le cœur et la raison de ces derniers, défiant ainsi les leaders traditionnels.

Dans ce contexte, chacun des clients du Groupe aura de plus en plus besoin de construire une relation client personnalisée, à grande échelle. Ils ont déjà commencé à réallouer leurs investissements pour y parvenir. Et Publicis Groupe répond à ce besoin. L'interactivité avec chaque consommateur à chaque étape de son parcours a été le « Graal » des annonceurs pendant des décennies. Publicis Groupe est désormais en mesure de le proposer grâce à la convergence du marketing et de la transformation opérationnelle digitale, qui permet de connecter la *data*, le contenu et la technologie, dans un monde multicanal.



Publicis Groupe a mis en place 3 *strategic game changers* afin de proposer à l'ensemble de ses clients le *one-to-one consumer engagement at scale* :

- Publicis Groupe sait optimiser l'engagement du consommateur (« *make it right* ») grâce à son expertise dans la *data*. Sa nouvelle plateforme, Publicis People Cloud, alimentée par des identifiants individualisés (*individual ID*) construits par le Groupe, offre la possibilité de prendre de meilleures décisions marketing et commerciales.
- Publicis Groupe sait rendre magique l'engagement du consommateur (« *make it magic* ») grâce à de nouveaux genres de contenus. Le *dynamic creativity* rend cela possible en d'adaptant le contenu créatif à chaque individu et à chaque étape de son parcours de consommation. Les idées créatives ont maintenant le potentiel d'apporter du contenu personnalisé.
- Publicis Groupe sait rendre efficace l'engagement du consommateur (« *make it work* ») grâce à la technologie et au consulting. L'expertise *digital business transformation* de Publicis Groupe lui permet de transformer le business model de ses clients et les aider à s'adapter à ce nouveau monde numérique.

En outre, Publicis Groupe a la capacité unique d'intégrer les 3 *strategic game changers*, grâce à son organisation, rendant ainsi sa proposition de valeur inégalée et attractive.

Ce modèle est nouveau, rafraichissant et efficace. Il suscite un immense intérêt de la part des clients et a déjà permis de remporter de nouveaux contrats importants au cours des dernières semaines tels que Mercedes-Benz, Campbell's et Marriott.

## II. Un sprint pour accélérer la transformation du Groupe.

Apporter le « *one-to-one consumer engagement at scale* » à tous les clients nécessite une transformation de l'organisation vers la plateforme. En s'appuyant sur le Power of One, Publicis Groupe va accélérer sa transformation, la vitesse étant l'essence même de cet environnement en évolution rapide.

Ce plan d'exécution présente 6 actions qui devront être réalisées d'ici 2020, avec une feuille de route claire, assignée à chaque chantier.

1. Publicis Groupe a déjà nommé 35 *global client leaders*, pilotant la relation avec ses principaux clients à travers un seul compte de résultat par client et l'accès à toutes les compétences du Groupe. Cela représente aujourd'hui 1/3 du revenu du groupe. Cette organisation centrée sur le client prouve chaque jour sa force, à la fois pour les clients et pour le Groupe. Elle sera déployée pour atteindre 100 *global clients leaders* devant représenter plus de 50% du revenu du Groupe d'ici 2020.



2. Le modèle par pays est l'organisation optimale pour servir au mieux les clients en cassant les silos, pour se concentrer sur la prestation et le résultat, et pour gérer les ressources. Les premiers résultats du modèle par pays, qui couvre aujourd'hui 36% du revenu du Groupe, sont très encourageants. Au cours des trois prochaines années, ce modèle sera étendu à toutes les zones dans lesquelles le Groupe opère.
3. Publicis Groupe dispose des actifs pour assurer la transformation marketing et la transformation digitale à grande échelle. Ses actifs seront développés au travers de trois initiatives :
  - en regroupant toutes les compétences du Groupe en *data* sur une plateforme unique,
  - en créant six centres d'excellence en *Dynamic Creativity*,
  - en organisant le *digital business transformation* par verticale sectorielle.

Aujourd'hui, *data*, *dynamic creativity* et *digital business transformation* représentent 16% du revenu des 100 premiers clients de Publicis Groupe. En 2020, ils devraient représenter 30% de ce revenu et 70% de la croissance totale du Groupe.
4. Publicis Groupe a mis en place un modèle de *delivery* de qualité en regroupant certaines fonctions d'exécution et de production en Inde, en Colombie, au Costa-Rica et à l'Île Maurice. Cette organisation sera étendue en augmentant les effectifs de ces centres de 8 700 à 13 000 personnes d'ici 2020, et en réorganisant les expertises pour déployer la *data*, l'analyse, la technologie, le contenu et la production numérique, de façon homogène et sans rupture, à toutes les agences du Groupe.
5. Publicis Groupe a déjà annoncé la création de Marcel, la plateforme qui va réinventer la façon de travailler des équipes dans l'avenir, en connectant les 80 000 collaborateurs du Groupe. Cette plateforme est beaucoup plus qu'un simple outil. Il s'agit d'une nouvelle façon de travailler, de partager, d'apprendre et de créer, pour la satisfaction des clients et des talents. D'ici 2020, 90% des collaborateurs du Groupe seront ainsi connectés.
6. Enfin, pour accroître la puissance de son nouveau modèle, Publicis va investir dans ses expertises stratégiques. Les talents du Groupe seront la priorité avec de 300 millions d'euros d'investissements sur 2018-2020, dans des recrutements, des formations, du développement et de la reconversion. Les investissements (capex) dédiés à Marcel, Publicis People Cloud et à l'automatisation représenteront 100 millions d'euros sur 3 ans, et des acquisitions ciblées dans les domaines de la *data*, *dynamic creativity* et *digital business transformation* devraient atteindre 300 à 500 millions d'euros par an sur 2018-2020.

Publicis met en place une plateforme dédiée à la croissance, et ce, au bénéfice :

- de ses clients, avec des expertises inégalées couvrant l'ensemble de leurs besoins et une relation sur mesure,
- de ses talents, permettant d'accroître leur potentiel,



- du Groupe dans son ensemble, avec une capacité unique pour développer les ventes croisées et gérer au mieux les ressources.

### **III. Une plus grande valeur aux actionnaires au cours de la transformation, grâce à une croissance organique en accélération et à la progression du taux de marge opérationnelle**

Le groupe souhaite accroître la valeur aux actionnaires par une accélération de la croissance du résultat net courant par action (dilué) sur 2018-2020, en utilisant trois leviers :

- l'accélération de la croissance organique,
- la progression des marges,
- des acquisitions ciblées.

Cette amélioration de la performance financière positionnera Publicis Groupe comme leader du marché dans le marketing et le *business transformation*.

L'objectif est d'afficher un taux de croissance organique en accélération sur la période 2018-2020 avec pour ambition d'atteindre +4% en 2020, soit un revenu additionnel de 900 millions d'euros sur les trois prochaines années. Cette accélération devrait provenir 1) du revenu généré par les trois *strategic game changers* pour 650 millions d'euros avec les 100 premiers clients et 2) du revenu généré par le *cross-selling* avec les clients existants et le *new business* avec de nouveaux clients, pour 600 millions d'euros. Ces deux éléments devraient largement compenser la baisse de 350 millions d'euros des activités plus matures.

Publicis Groupe vise également à augmenter son taux de marge opérationnelle de 30 à 50 points de base par an jusqu'en 2020. Cet objectif comprend un programme de réduction de coûts de 450 millions d'euros, entièrement aligné sur la stratégie du Groupe. Ces économies sont rigoureusement associées à des éléments précis de la structure de coûts : 1) redimensionnement des activités matures, 2) capacité et planification, 3) ressources partagées, 4) fonctions supports des pays, 5) immobilier et 6) achats. Un plan d'exécution dédié à ce programme a été mis en place, avec une équipe de pilotage, un leader par chantier et un sponsor du Comité Exécutif du Groupe.

Ce programme d'économies de coûts permettra de financer le plan d'investissement opérationnel de 300 millions d'euros sur la période 2018-2020, en soutien de la croissance provenant des *strategic game changers*. Ces investissements seront prioritairement dédiés aux talents du Groupe avec des recrutements, des formations, des développements et des reconversions.



Dans le cadre de sa transformation, Publicis Groupe va renforcer ses compétences en *data*, *dynamic creativity* et *digital business transformation*. De même, certaines acquisitions pourraient être nécessaires pour étendre la présence géographique du Groupe. Pour ce faire, Publicis Groupe met en place un plan d'acquisitions ciblées pour un montant de 300 à 500 millions d'euros par an sur 2018-2020. Au cours des années, le Groupe a fait la preuve de sa grande rigueur en matière d'acquisitions, et la contribution des acquisitions futures au résultat aura un impact positif sur la croissance du résultat net courant par action (dilué) du Groupe sur la période. Publicis Groupe soutiendra la création de valeur pour l'actionnaire en mettant en place un programme de rachat d'actions, dans le cas où le montant des acquisitions se situerait dans le bas de la fourchette d'investissement indiquée.

Publicis Groupe vise une croissance de 5% à 10% du bénéfice net courant par action (dilué) par an, en accélération sur les 3 prochaines années, à taux de change constants, grâce à une amélioration continue de la croissance organique, à l'accroissement des marges et à la contribution des acquisitions aux résultats.

La génération de free cash flow devrait rester soutenue et la solidité du bilan préservée. Avec un taux de distribution de l'ordre de 45%, la croissance des dividendes devrait s'accélérer au cours des trois prochaines années.

Dans un environnement caractérisé par une croissance faible et des pressions sur les coûts, Publicis Groupe veut montrer l'avancée de ses progrès à chaque étape de sa transformation avec un nouvel ensemble d'indicateurs qui pourra être suivi en interne et en externe.

La stratégie *go-to-market*, qui allie *data*, contenu et technologie, est au cœur des besoins des clients et bénéficiera des trois *strategic game changers*. Trois indicateurs sont mis en place pour suivre la montée en puissance des *strategic game changers* auprès des 100 premiers clients : 1) le revenu qu'ils génèrent, 2) la part qu'ils représentent auprès des 100 premiers clients, et 3) leur part dans la croissance du Groupe.

Pour exécuter ce nouveau modèle et mieux gérer ses ressources, Publicis Groupe va accélérer sa transformation en une plateforme. Les indicateurs mis en place seront 1) le nombre de *global client leaders* pour renforcer la relation avec les principaux clients, 2) le pourcentage des revenus provenant du modèle par pays, et 3) les effectifs des plateformes de *delivery*. Les améliorations que cette nouvelle organisation apportera à la gestion des ressources seront suivies au travers des six chantiers du plan d'efficacité.

En termes d'investissement, la priorité est d'intégrer les talents et les compétences pour délivrer la croissance attendue. Ainsi, la mise en œuvre du plan d'investissement pour faire croître les *strategic*



*game changers* sera suivie. Cela reflétera la capacité du groupe à attirer de nouveaux profils mais aussi à offrir aux talents des perspectives d'évolutions vers les *strategic game changers*.

Grâce à ces indicateurs, Publicis Groupe sera en mesure d'améliorer ses performances et de mieux gérer ses ressources. Ils seront communiqués tous les six mois jusqu'à la fin de l'année 2020. Ils seront utilisés en interne, au quotidien, en tant que leviers d'amélioration dans tous les domaines.

Toute l'énergie du Groupe est mobilisée pour mettre en œuvre sa stratégie et apporter plus de valeur aux clients, aux talents et aux actionnaires. Un plan de rémunération dédié, aligné sur les objectifs présentés lors de la journée investisseurs, sera mis en place pour les dirigeants en charge de l'exécution de ce plan.

Arthur Sadoun, Président du Directoire de Publicis Groupe déclare :

*« Nous abordons ce premier investor day pour Publicis Groupe depuis 2013, en sachant que notre industrie et nos clients sont confrontés à d'immenses défis.*

*C'est pour nous, une opportunité unique de montrer notre réalité et d'exposer notre confiance dans l'avenir.*

*Grâce à la vision de Maurice Lévy, nous n'avons pas attendu pour changer. Aujourd'hui, nous avons les actifs avec un avantage concurrentiel considérable dans la technologie, la vision, l'organisation avec le Power of One, et un management tourné vers le futur, pour délivrer plus de création de valeur pour nos actionnaires par l'accélération de la croissance organique et l'amélioration des marges.*

*Nous pouvons apporter à nos clients ce qui les fera gagner à l'avenir : one-to-one consumer engagement at scale, grâce à nos trois strategic game changers interconnectés, dans la data, le contenu, et la technologie et le consulting.*

*Cela nous confère une position unique sur le marché car personne d'autre ne peut offrir cette expertise à grande échelle de manière connectée, avec la crédibilité nécessaire à la fois auprès des CMO et des CIO. Grâce à notre offre et à nos équipes, nous voyons déjà des résultats prometteurs avec des gains de budgets sans précédents tels que Mercedes-Benz, Marriott et Campbell's.*

*Nous sommes lancés dans un sprint pour transformer Publicis Groupe d'une société holding en une plateforme, au travers d'actions concrètes, afin de déployer notre offre à grande échelle et de gagner en efficacité.*



*Il y aura des obstacles à surmonter mais nous sommes déterminés à exécuter ce plan, Sprint To The Future. Nous suivrons de près nos progrès grâce à un ensemble d'indicateurs, et nous les partagerons chaque semestre avec nos talents, nos clients et nos actionnaires.*

*Il ne fait aucun doute que notre environnement est complexe. Mais le futur est radieux pour ceux qui sauront aider les clients à accélérer la croissance de leurs ventes, réduire leurs coûts, et gagner la bataille face aux nouveaux concurrents. Et le seul moyen d'y parvenir est de proposer de la transformation marketing et de la transformation opérationnelle, connectée par la data. C'est là où nous nous trouvons aujourd'hui, et ce qui portera notre industrie demain.*

*Je tiens à remercier nos clients pour leur confiance continue et leur partenariat formidable sur ce chemin. Un "merci" particulier à ceux qui ont accepté de joindre leur voix à la nôtre aujourd'hui à Londres, en partageant leur expérience dans notre transformation commune.*

*Je remercie également nos équipes pour tous les efforts qu'elles ont déployés au cours des dernières années et qui rendent possibles ces nouvelles étapes de notre transformation. Et je tiens aussi à leur dire un grand merci pour tous les efforts qu'ils déploieront au cours de ce sprint vers l'avenir pour porter Publicis Groupe vers de nouveaux sommets. »*





\* \*

\*

## Avertissement

Toutes les informations et projections financières ont été préparées en excluant l'application de la norme IFRS 15 au 1<sup>er</sup> janvier 2018, l'application de la norme IFRS 16 au 1<sup>er</sup> janvier 2019, et l'effet des variations de change. Publicis Groupe n'anticipe pas d'impact de ces trois éléments sur la croissance organique du revenu d'ici à 2020 et sur l'amélioration du taux de marge opérationnelle sur 2018-2020. Cependant, les variations de change pourraient avoir un impact sur les indicateurs financiers en valeur, notamment le revenu, la marge opérationnelle, le bénéfice courant par action (dilué), les dividendes et le free cash-flow.

Certaines informations autres qu'historiques contenues dans le présent document sont susceptibles de constituer des déclarations prospectives ou des objectifs financiers non audités. Ces déclarations prospectives et prévisions sont sujettes à des risques et des aléas pouvant se traduire, ultérieurement, par des données réelles substantiellement différentes. Ces déclarations prospectives et prévisions sont présentées à la date du présent document et Publicis Groupe n'assume aucune obligation quant à leur mise à jour du fait d'informations ou d'événements nouveaux ou de toute autre raison autre que les réglementations applicables. Publicis Groupe vous invite à prendre connaissance avec attention des informations relatives aux facteurs de risque susceptibles d'affecter son activité telles que figurant dans son Document de Référence déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers (AMF), consultable notamment sur le site de Publicis Groupe ([www.publicisgroupe.com](http://www.publicisgroupe.com)), y compris une conjoncture économique défavorable, un secteur extrêmement concurrentiel, la possibilité que nos clients remettent nos contrats en cause très rapidement, le fait qu'une part non négligeable des revenus du Groupe provienne de clients importants, les conflits d'intérêts entre annonceurs d'un même secteur, la dépendance du Groupe envers ses dirigeants et ses collaborateurs, les lois et réglementations s'appliquant aux métiers du Groupe, des actions judiciaires engagées contre le Groupe au motif que certains messages publicitaires seraient mensongers ou trompeurs ou que les produits de certains clients se révéleraient défectueux, la stratégie de développement par acquisition d'entreprises, la dépréciation des écarts d'acquisition et des actifs inscrits au bilan du Groupe, la présence du Groupe dans les marchés émergents, l'exposition au risque de liquidité, une baisse de la notation officielle du Groupe, et l'exposition aux risques de marché financier.



## À propos de Publicis Groupe – The Power of One

**Publicis Groupe [Euronext Paris FR0000130577, CAC 40]** est un leader mondial du marketing, de la communication et de la transformation digitale des entreprises, à travers l'alchimie de la créativité et de la technologie. Présent sur toute la chaîne de valeur du conseil à la création et la production, Publicis Groupe met au service de ses clients une organisation transversale, unifiée et fluide leur facilitant l'accès à l'ensemble de ses expertises dans le monde entier. Elle s'articule autour de quatre grands pôles, **Publicis Communications** (Publicis Worldwide, Saatchi & Saatchi, Leo Burnett, BBH, Marcel, Fallon, MSL, Prodigious), **Publicis Media** (Starcom, Zenith, Spark Foundry, Blue 449, Performics, Digitas), **Publicis.Sapient** (SapientRazorfish, Sapient Consulting) et **Publicis Health**. L'ensemble de ces 4 pôles opèrent sur les principaux marchés mondiaux et sont relayés par Publicis One sur les autres. **Publicis One** sous un même toit rassemble l'ensemble des agences du Groupe et offre à nos clients l'intégralité des services disponibles. Le Groupe est présent dans plus de 100 pays et compte près de 80 000 collaborateurs.

[www.publicisgroupe.com](http://www.publicisgroupe.com) | Twitter : [@PublicisGroupe](https://twitter.com/PublicisGroupe) | Facebook : [www.facebook.com/publicisgroupe](https://www.facebook.com/publicisgroupe) | LinkedIn : [Publicis Groupe](https://www.linkedin.com/company/publicis-groupe) | <http://www.youtube.com/user/PublicisGroupe> | *Viva la Difference!*

## Contacts Publicis Groupe

Peggy Nahmany	Corporate Communications	+ 33 (0)1 44 43 72 83	<a href="mailto:peggy.nahmany@publicisgroupe.com">peggy.nahmany@publicisgroupe.com</a>
Jean-Michel Bonamy	Investor Relations	+ 33 (0)1 44 43 77 88	<a href="mailto:jean-michel.bonamy@publicisgroupe.com">jean-michel.bonamy@publicisgroupe.com</a>
Chi-Chung Lo	Investor Relations	+ 33 (0)1 44 43 66 69	<a href="mailto:chi-chung.lo@publicisgroupe.com">chi-chung.lo@publicisgroupe.com</a>