

30 mai 2018

10 h

PublicisCinemas

*133, avenue des Champs-Élysées
75008 Paris*

AVIS DE CONVOCATION
ASSEMBLÉE GÉNÉRALE MIXTE



**PUBLICIS
GROUPE**

PUBLICIS GROUPE

3^{ÈME} 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.

► REVENU :

9 690 M€

► MARGE OPÉRATIONNELLE :

1 505 M€

► TAUX DE MARGE OPÉRATIONNELLE :

15,5 %

► RÉSULTAT NET COURANT (PART DU GROUPE) :

1 037 M€

► BNPA COURANT DILUÉ :

4,50 €

► PRÉSENT DANS PLUS DE

100 PAYS

► COLLABORATEURS :

80 000

SOMMAIRE

MESSAGE DE MAURICE LÉVY	01
MESSAGE DE ARTHUR SADOUN	04
PUBLICIS 2020 : SPRINT TO THE FUTURE	08
CE QU'IL VOUS FAUT SAVOIR SUR :	10 À 16
- LES CHIFFRES CLÉS	10 À 11
- LA GOUVERNANCE ET SES ÉVOLUTIONS	12 À 14
- LA RÉMUNÉRATION DES MANDATAIRES SOCIAUX	15
- POUR PARTICIPER À L'AG	16
ORDRE DU JOUR	17
RÉSOLUTIONS AGO	19
RÉSOLUTIONS AGE	28
COMMENTAIRES SUR L'EXERCICE 2017	44
PERSPECTIVES	51



MAURICE LÉVY
PRÉSIDENT DU CONSEIL DE SURVEILLANCE

**MADAME, MONSIEUR,
CHER ACTIONNAIRE**

Il est on ne peut plus juste de dire que 2017 fut une année charnière pour Publicis. Comme pour toute entreprise, le passage de témoin d'un dirigeant au suivant constitue nécessairement une étape importante ; a fortiori avec seulement deux patrons en 91 ans d'existence. En début d'année 2017, le choix pour me succéder à la Présidence du Directoire s'est donc porté sur Arthur Sadoun et sept mois d'exercice dans cette fonction auront amplement suffi à confirmer que c'était le bon choix : nos clients qui nous honorent de leur confiance depuis des années ont témoigné tout leur soutien à la nouvelle équipe, et là où d'aucuns craignaient quelques frictions, la transition s'est opérée dans d'excellentes conditions.

Les qualités de Arthur Sadoun ont été largement évoquées : une volonté à toute épreuve, une sensibilité juste vis-à-vis des clients, une compréhension quasi intuitive du monde qui se prépare, un savoir-faire professionnel hors pair et un leadership reconnu, pour n'en mentionner que quelques-unes. Nous avons travaillé quasi-quotidiennement ensemble pendant dix ans et je savais par expérience que c'était le bon choix. Je suis heureux qu'il ait été ratifié par le Conseil de surveillance et que les faits aient démontré le succès d'une succession en douceur.

À vrai dire, il ne pouvait en être autrement pour qui connaît les valeurs et le fonctionnement du Groupe fondé par Marcel Bleustein-Blanchet. Je tiens avant tout à rendre un hommage appuyé à Elisabeth Badinter qui fut, vingt ans durant, la Présidente du Conseil de surveillance, jouant un rôle de tout premier plan dans le succès de cette transition comme dans l'ensemble des succès du Groupe. Avec beaucoup de finesse, d'intelligence et de doigté, elle a pendant deux décennies

« JE TIENS AVANT TOUT À RENDRE UN HOMMAGE APPUYÉ À ELISABETH BADINTER QUI FUT, VINGT ANS DURANT, LA PRÉSIDENTE DU CONSEIL DE SURVEILLANCE, JOUANT UN RÔLE DE TOUT PREMIER PLAN DANS LE SUCCÈS DE CETTE TRANSITION COMME DANS L'ENSEMBLE DES SUCCÈS DU GROUPE. »

guidé les orientations essentielles du Groupe et s'est toujours attachée à défendre les intérêts de toutes les parties prenantes, tout en veillant jalousement à préserver l'indépendance et les valeurs fondamentales du Groupe créé et développé par son père. Elle a su

prendre des décisions stratégiques courageuses – parfois difficiles – dans l'intérêt de l'avenir de l'entreprise, de ses clients et de ses collaborateurs. Elle a consenti à des dilutions de son capital, privilégiant l'essor de l'entreprise à la gestion conservatrice de son patrimoine. Ensemble, nous avons formé un tandem exemplaire fondé sur la confiance et la transparence ; ainsi, la réussite de cette transition est bien entendu celle du tandem que nous avons formé pendant vingt ans.

Autant le dire ouvertement, d'autant plus que je ne m'en suis jamais caché : je considère qu'Elisabeth Badinter est la plus légitime pour présider le Conseil de surveillance dont le soutien et les avis sont indispensables au pilotage éclairé du Directoire. Elisabeth Badinter a pourtant souhaité que les actionnaires m'en confient la Présidence afin d'assurer une transition en douceur, une forme de continuité dans ce passage de témoin à Arthur Sadoun. Malgré des réticences initiales liées à des projets d'ordre privé, j'ai décidé d'accepter cette fonction, et de m'y livrer – comme pour tout ce que je fais – pleinement, avec détermination et passion. En ayant, en tête et au cœur, le souci d'apporter mon expérience, mes connaissances, mes relations professionnelles et mon savoir-faire au Directoire – et en particulier à son Président. Je compte sur deux éléments pour réussir cette nouvelle mission : clarté des responsabilités et soutien actif du Conseil.

Clarté des responsabilités : parce qu'il me fallait renoncer à mes réflexes de dirigeant exécutif et parce qu'il ne peut et ne doit y avoir qu'un seul capitaine à la barre. Après les cinq premiers mois de l'année qui furent largement consacrés au succès de la mise en œuvre de la succession, en faisant notamment en sorte que toutes les décisions d'avenir soient prises d'un commun accord, la force de ce nouveau tandem avec Arthur Sadoun s'est immédiatement illustrée et je suis convaincu que la collaboration entre les deux instances dirigeantes du Groupe augure bien de l'avenir de Publicis.

Soutien actif du Conseil : parce que le Directoire doit pouvoir compter sur l'ensemble du Conseil

« LA TRANSFORMATION N'EST PAS UN CHOIX, CE N'EST MÊME PAS UNE QUESTION QUI SE POSE, C'EST UNE SOLUTION QUI S'IMPOSE À TOUS – À NOS CLIENTS COMME À NOUS-MÊMES. »

de surveillance, riche de personnalités talentueuses qui s'expriment de manière ouverte et transparente, et où les questions sont abordées avec franchise et cordialité. Je suis admiratif du temps consacré par tous les membres du Conseil à l'examen studieux, rigoureux et engagé de tous les dossiers clés pour le Groupe. Ces expertises seront très précieuses pour aider le Directoire à maintenir le cap dans un environnement en recomposition toujours plus rapide.

Le Conseil de surveillance et moi-même savons pouvoir compter sur Arthur Sadoun pour prendre à bras-le-corps les mutations en cours, au bénéfice de Publicis Groupe. Il a constitué son équipe, redéfini avec un plus grand détail le positionnement du Groupe et engagé l'ensemble des forces de Publicis sur le terrain de la transformation – que ce soit l'application encore plus exigeante du *Power of One*, l'accélération de *People Cloud* ou l'ambitieux projet de la plateforme collaborative Marcel, du nom du fondateur de Publicis. Toutes ces initiatives ont été prises dans un tempo qui pourrait donner le vertige, mais qui s'avère indispensable dans un marché qui doute. En effet, vitesse et qualité d'exécution seront le mètre-étalon des succès futurs face à des défis qui sont connus depuis quelques années.

La transformation n'est pas un choix, ce n'est même pas une question qui se pose, c'est une solution qui s'impose à tous – à nos clients comme à nous-mêmes. Publicis avait entamé sa transformation en se muant d'une *holding company* en *connected company*. En accélérant sous la forme d'un *sprint*, nous allons parachever sa transformation pour en faire une plateforme de services complets pour le marketing,

la communication, le *consulting* et la technologie appliqués à la transformation de nos clients. Nos clients qui justement nous ont soutenus par leur fidélité et honorés de leur confiance et qui, pour la plupart, mesurent les efforts considérables que nous nous imposons pour les faire gagner demain, dans un monde numérisé où les concurrences multiples sont souvent nouvelles, parfois inattendues et toujours cruelles.

En étant résolument au cœur des préoccupations et des besoins de nos clients, je suis convaincu que la nouvelle direction emmenée par Arthur Sadoun placera durablement Publicis à l'avant-garde du secteur.

Une telle transformation implique des interrogations, suscite parfois des doutes et nécessite d'être prouvée par des résultats. C'est précisément de tels résultats qui se font jour avec quelques-unes des très belles victoires accumulées récemment. Je m'en réjouis, car non seulement elles démontrent la pertinence de nos efforts, mais aussi l'adhésion et l'adaptation de nos équipes. En effet, le succès d'une telle entreprise est toujours affaire de femmes et d'hommes et je tiens ici à remercier vivement tous nos talents qui ne ménagent ni leur temps ni leurs efforts en cette période cruciale. Rien ne peut et ne pourra être accompli sans leur intelligence, leur créativité, leur sensibilité, leur inventivité et leur implication – merci de leur travail et leur soutien indéfectible à la nouvelle équipe.

**« LE CONSEIL DE SURVEILLANCE
ET MOI-MÊME SAVONS POUVOIR COMPTER
SUR ARTHUR SADOUN POUR PRENDRE
À BRAS-LE-CORPS LES MUTATIONS
EN COURS, AU BÉNÉFICE DE PUBLICIS
GROUPE. »**

Dans ce monde en plein bouleversement où l'on voit que même les groupes les plus puissants ou les plateformes les plus modernes peuvent se trouver fragilisés, voire contestés, il faut poursuivre notre effort de manière

constante et déterminée. Cela passe par la nécessaire transformation de notre organisation, de notre fonctionnement, du rôle et des responsabilités de chacun – avec un corollaire : l'engagement, grâce à des efforts inédits en matière de formation, de préparer chacun de nos talents à la complexité de ce monde qui vient. La technologie, le digital, l'intelligence artificielle, demain la *blockchain*, apportent beaucoup de bonnes choses. Mais cela suppose de savoir revoir de fond en comble les habitudes et les *process* bâtis au fil des ans, pour être en accord avec le monde de demain et éviter la dictature de la technologie ainsi que la déshumanisation de la société.

C'est une tâche immense qui attend nos clients. Ils savent qu'ils peuvent compter sur nous, sur notre dépassement. Notre propre transformation en est à ses débuts et nous aurons encore à consentir des efforts significatifs. Sous le leadership d'Arthur Sadoun, et en s'appuyant sur l'alchimie rare de la créativité et de la technologie, je sais que Publicis sera en mesure d'être le leader mondial de la transformation en matière de marketing mais également de *business transformation* pour le grand bénéfice de toutes les parties prenantes : nos clients, nos collaborateurs et vous, nos actionnaires.

Avec l'ensemble du Conseil de surveillance, nous exprimons notre grande confiance dans la nouvelle équipe pour parachever la transformation du Groupe et en recueillir les fruits au travers d'une croissance plus musclée et de marges améliorées, garantissant le développement et l'indépendance de Publicis.

MAURICE LÉVY
Président du Conseil de surveillance



ARTHUR SADOUN
PRÉSIDENT DU DIRECTOIRE

2017 aura été l'année de mes premiers mois à la Présidence du Directoire de Publicis Groupe. Au moment de rédiger ces lignes, mes pensées vont à Elisabeth Badinter, à Maurice Lévy, et au Conseil de surveillance que je tiens à remercier très sincèrement pour leur confiance. C'est avec détermination et humilité que je m'efforce de remplir la mission qu'ils m'ont confiée.

Marcher dans les pas de Marcel Bleustein-Blanchet et Maurice Lévy est un grand honneur mais aussi un grand défi. Grâce à eux, en 90 ans, Publicis est passé d'une agence familiale installée à Montmartre à l'un des leaders mondiaux de la publicité et de la communication. Je mesure la chance et la responsabilité qui sont les miennes de poursuivre leur travail et de porter Publicis vers de nouveaux sommets.

Je suis rentré dans la Publicité il y a vingt ans, et chez Publicis il y a onze ans maintenant, parce que j'avais la conviction qu'une idée pouvait changer l'avenir d'une entreprise. Je le crois toujours. C'est cette ambition que je souhaite porter à la tête du Directoire.

Notre raison d'être a toujours été et sera toujours de servir au mieux nos clients en leur apportant ces grandes idées, qui leur permettront de continuer à gagner dans un monde en plein bouleversement. Pour y parvenir, nous disposons d'un atout décisif : la confiance qu'ils nous accordent, parfois depuis des décennies.

« LE GROUPE PEUT S'APPUYER SUR UN TRIPTYQUE INCOMPARABLE POUR AVANCER DANS UN MONDE INCERTAIN : SES VALEURS FONDATRICES, LA DIVERSITÉ DE SES TALENTS ET LA CONFIANCE DE SES CLIENTS. »

Durant toutes ces années, le succès de Publicis a été assuré par des valeurs qui ont façonné l'ADN du Groupe : l'audace, la loyauté, la transparence, et bien sûr, la créativité. Ces principes, enrichis par les talents du Groupe, sont une boussole indispensable pour surmonter les défis que Publicis, et les agences en général, rencontrent aujourd'hui. Ils assurent le lien entre le passé, le présent et l'avenir, rapprochent les générations, les talents et les activités du Groupe et constituent l'actif le plus précieux dont nous bénéficions.

Le Groupe peut donc s'appuyer sur un triptyque incomparable pour avancer dans ce monde incertain : ses valeurs forgées année après année, la diversité des talents du Groupe, et la relation de confiance que nous avons nouée avec nos clients. Ce n'est pas un hasard si l'année 2017 a illustré une fois de plus la remarquable solidité financière du Groupe. Nous avons des fondations extrêmement robustes, qui nous permettent de relever sereinement les défis qui nous attendent.

Dans un environnement en plein bouleversement, nous sommes tous convaincus de la nécessité de faire évoluer notre modèle. Grâce à la vision de Maurice Lévy, Publicis n'a pas attendu pour se réinventer à nouveau. « *Si vous attendez que les choses changent, elles changeront sans vous* », disait Marcel Bleustein-Blanchet. Cette transformation, nous allons donc la poursuivre, et l'accélérer.

Nous travaillons avec le Directoire et le Comité exécutif à un programme à trois ans, dont les objectifs essentiels sont une croissance plus ferme et une amélioration des marges. Comme cela a été souligné à l'envi ces dernières années, c'est l'entente parfaite dans un dialogue continu et constructif entre le Directoire et le Conseil de surveillance et plus précisément entre leurs Présidents respectifs que se forge le succès du Groupe. Je suis très heureux de pouvoir poursuivre cette tradition avec Maurice Lévy. Son soutien et ses conseils à toutes les étapes de notre transformation et la dynamique collective que nous avons créée ensemble sont une force décisive pour le présent et l'avenir de Publicis.

Nous l'avons dit, cette transformation a pour point de départ notre relation avec nos clients. Aujourd'hui, plus que jamais, ils doivent se réinventer, car ils font face à un triple défi : trouver de la croissance dans des marchés souvent atones, gagner en compétitivité en présence d'une nouvelle concurrence, et enfin restaurer la confiance dans leur marque.

Les menaces se multiplient sur leurs activités historiques. L'arrivée des plateformes technologiques, les nouveaux comportements d'achat, des consommateurs de plus en plus exigeants, l'importance des réseaux sociaux, et enfin les opportunités offertes par l'analyse des données à grande échelle sont autant d'exemples d'un environnement qui

« DANS UN ENVIRONNEMENT EN PLEIN BOULEVERSEMENT, NOUS SOMMES TOUS CONVAINCUS DE LA NÉCESSITÉ DE FAIRE ÉVOLUER NOTRE MODÈLE. »

n'a jamais changé aussi vite et aussi profondément. Ceux qui disposeront des outils pour s'y adapter réussiront à en tirer profit, les autres rencontreront de grandes difficultés.

Forts de notre relation de long terme avec nos clients, nous sommes convaincus que, pour réussir, ils auront besoin de construire une relation personnalisée avec chaque consommateur, à grande échelle. Il s'agit de délivrer le bon message, à la bonne personne, au bon moment, *via* le bon support et à toutes les étapes de son parcours pour un très grand nombre de consommateurs. Ce qui fut pendant des décennies le « *Graal* » des annonceurs est aujourd'hui à portée de main. Et tandis que certains de nos clients ont commencé à réallouer leurs investissements pour y parvenir, Publicis Groupe est aujourd'hui un partenaire unique dans une telle quête. En effet, en se plaçant à la convergence du marketing et de la transformation digitale, le Groupe rend désormais possible et tangible cette interactivité de chaque instant avec chaque consommateur, en connectant la technologie, le contenu et la *data*.

La technologie, parce qu'elle est l'outil indispensable qui permettra à nos clients de surmonter leurs défis. En effet, le numérique a révolutionné la manière dont ils interagissent avec leurs consommateurs. Depuis l'acquisition de Sapient, nous sommes capables d'offrir à nos clients les solutions de technologies et de *consulting* qu'ils attendent pour réorganiser leur activité et s'adapter aux nouvelles économies digitales.

Cette acquisition montre jour après jour sa pertinence auprès de nos clients, et confirme que notre choix stratégique était le bon.

Le contenu, parce que la créativité est depuis toujours l'arme maîtresse de nos clients pour se démarquer. Ce contenu créatif marche désormais main dans la main avec la technologie car il est nécessaire de l'adapter en permanence à son public. Dans un monde où l'expérience du consommateur est au cœur de toutes les préoccupations, chaque contact avec une marque, bien avant ou bien après l'acte d'achat, est capital pour convaincre le consommateur. Et plus largement, pour fonder une communauté qui deviendra le terrain privilégié de la fidélisation.

Enfin, la *data* parce qu'elle jouera un rôle primordial dans cette course pour accroître l'engagement du consommateur. Publicis Groupe dispose dans ce domaine d'une expertise reconnue, que nous allons encore développer et fait chaque jour la démonstration de sa très grande rigueur concernant la confidentialité des données et le respect de la vie privée. Notre nouvelle plateforme, Publicis *People Cloud*, alimentée par des identifiants individualisés construits par le Groupe, est au centre des besoins de nos clients, et leur offre la possibilité de prendre de meilleures décisions marketing et commerciales.

Notre capacité à combiner ces trois expertises – technologie, contenu et *data* – est une force décisive et différenciante. Nous étions un partenaire de nos clients dans leur communication, nous entendons désormais être le partenaire indispensable dans leur transformation. Nous ferons tout pour continuer à mériter leur confiance sur nos métiers d'origine et l'acquérir sur les expertises de transformation. 2017 aura d'ailleurs vu les premiers résultats de ce nouveau modèle, avec les gains emblématiques :

P&G UK, McDonald's, Southwest Airlines, Lionsgate ou L'Oréal. Ces victoires sont extrêmement encourageantes pour la poursuite de notre propre transformation.

Mais renouveler notre offre, aussi pertinente soit-elle, ne sera pas suffisant si nous souhaitons réussir dans la durée. Nous devons également transformer notre organisation pour épouser les besoins de nos clients, être concentrés sur l'exécution et devenir encore plus efficaces. C'est la raison pour laquelle, dans un monde d'agences encore organisées en *holding companies*, nous sommes en train de transformer Publicis en une plateforme.

« NOUS ÉTIONS UN PARTENAIRE DE NOS CLIENTS DANS LEUR COMMUNICATION, NOUS ENTENDONS DÉSORMAIS ÊTRE LE PARTENAIRE INDISPENSABLE DANS LEUR TRANSFORMATION. »

Tout d'abord, nous avons placé nos clients au centre de notre modèle, en n'hésitant pas à casser les silos existants. De manière fonctionnelle, 35 *Global Client Leaders* – et ce chiffre est naturellement appelé à croître – sont aujourd'hui responsables de la relation entre Publicis et chacun de ses principaux clients. À travers ce point d'entrée dédié, ces clients ont désormais accès à l'ensemble des compétences du Groupe. Nous allons accélérer le développement de ce modèle, qui démontre déjà ses premiers résultats.

Selon une approche géographique, nous cassons également les silos dans nos marchés les plus importants. Les équipes dirigeantes dans ces pays rassemblent les membres de chaque Solution au sein



du Groupe, pour présenter une offre intégrée à nos clients existants et dans les compétitions en cours, maximiser les synergies et gérer les ressources de manière plus efficace. De cette proximité entre nos talents et leurs savoir-faire jaillissent déjà les idées nouvelles et les solutions innovantes qui continueront de faire gagner nos clients à l'avenir.

« NOUS SOUHAITONS RÉINVENTER LA MANIÈRE DONT NOS TALENTS TRAVAILLENT AU QUOTIDIEN ET LES AIDER À ACCROÎTRE LEUR POTENTIEL. »

Ensuite, nous avons rassemblé sous un même toit l'ensemble de nos compétences en matière de *data*, de technologie et de contenu afin de développer dans chacun de ces domaines une expertise d'envergure mondiale qui puisse aider chacun de nos clients.

Enfin, et il s'agit certainement du point le plus important, nous plaçons nos talents au cœur de notre stratégie et de nos actions. Disons-le sans détour : Publicis est un *People business* et rien ne serait possible sans l'engagement quotidien et la générosité de nos talents. Cette transformation est portée par les femmes et les hommes du Groupe et je tiens à les remercier sincèrement pour tous leurs efforts. Notre réussite sera collective. Et parce que nos talents sont notre atout le plus précieux dans cette course à l'innovation et à la réinvention par les idées, nous devons être à l'écoute et veiller constamment à leur épanouissement. Ainsi nous avons nommé cette année un *Chief Talent Officer*, et nous allons dans les prochains mois redéfinir de manière très ambitieuse nos programmes de formation pour le plus grand bénéfice de tous.

Mais nous avons une ambition encore plus grande pour tous ceux qui font chaque jour la réussite de Publicis. Nous souhaitons réinventer la manière dont nos talents travaillent au quotidien et les aider à accroître leur potentiel en leur donnant le pouvoir d'apprendre plus, de créer plus et d'échanger plus chez Publicis. C'est la raison pour laquelle nous avons lancé le développement de Marcel, la plateforme au service des salariés du Groupe, qui utilisera l'intelligence artificielle pour rapprocher nos collaborateurs, développer leur expertise et servir au mieux nos clients.

Son nom a été choisi en hommage au fondateur de Publicis, Marcel Bleustein-Blanchet, pour insuffler dans notre organisation, au quotidien, les grandes idées qui ont façonné notre succès, et tâcher avec modestie de poursuivre son ambition. Quel meilleur exemple pouvait-on trouver pour illustrer notre volonté de tisser ce lien entre nos talents, nos clients, et notre histoire ?

ARTHUR SADOUN
Président du Directoire

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 stratégie et leur déploiement média, ainsi qu'à travers la refonte de leurs activités et de leurs opérations grâce au digital.

Depuis 2014 et l'acquisition de Sapient, le Groupe s'est engagé dans une profonde transformation, et se positionne désormais de manière unique grâce à trois points clés de différenciation :

► 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, 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 les aider ainsi à affronter les bouleversements provoqués par le numérique.

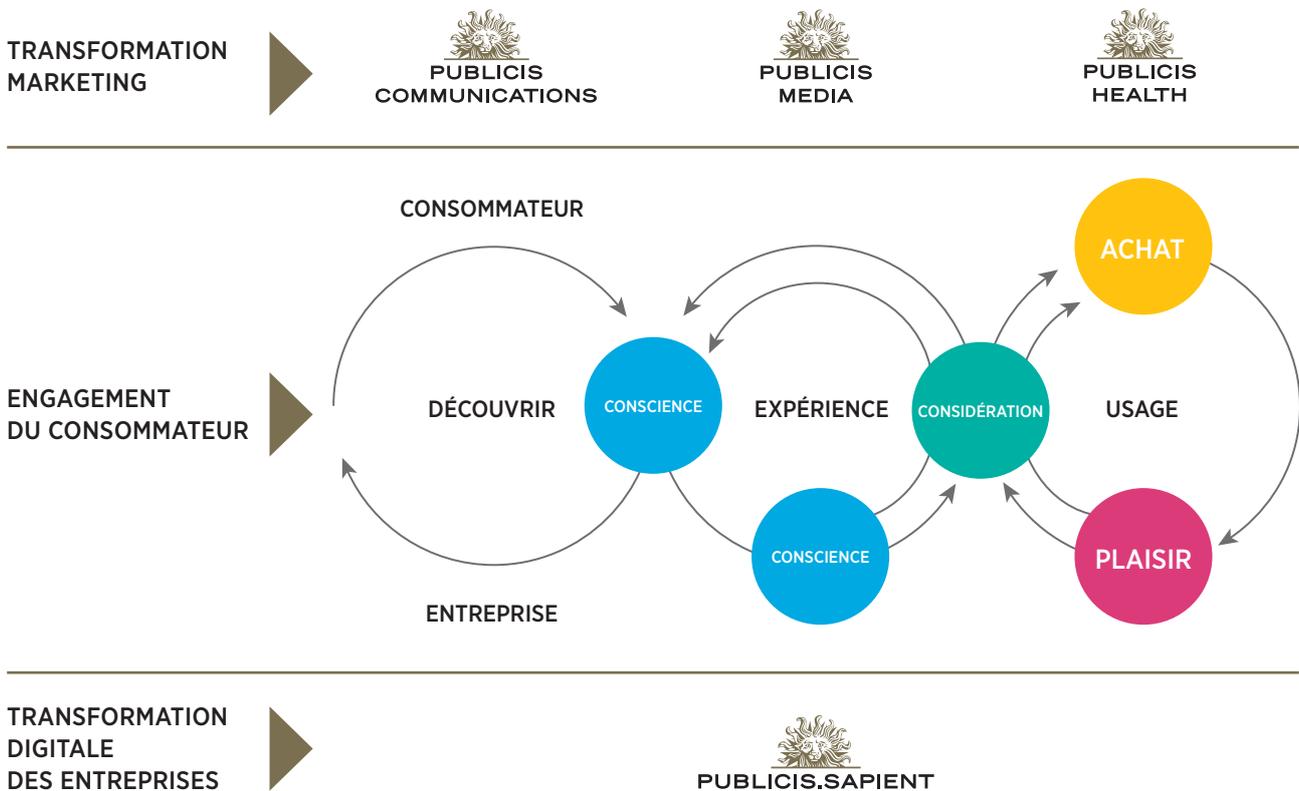
► Le modèle : « *The Power of One* » rassemble toutes les compétences du Groupe sous un même toit, en mettant les clients au cœur de l'organisation. Il a conduit au déploiement de *Global Client Leaders* (GCL) et à la mise en place du modèle par pays avec un leadership unique et une équipe dirigeante unifiée issue de toutes les expertises du Groupe, permettant ainsi de casser les silos et de gagner en efficacité.

► 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 est ainsi à même de proposer l'ensemble des solutions à ses clients dans ses principaux pays : 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 ». Dans les autres pays, une structure unique « Publicis One » combine l'ensemble des opérations – créative, média, digitale, santé.

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.

Plus que jamais, la transformation du marketing des entreprises est donc liée à leur transformation digitale. Publicis est aujourd'hui le mieux positionné pour devenir le leader du nouveau marché qui naît de cette convergence.



Publicis est capable d'apporter son expertise à tous les points de rencontre entre le consommateur et les produits ou services d'une entreprise. Grâce à son offre intégrée (contenu, analyse des données, technologie), il met à la disposition de ses clients l'ensemble des expertises du Groupe, de manière homogène.

Le Groupe place ses clients en son cœur. Les plus grands clients, représentant un tiers du revenu du Groupe, sont suivis chacun par un *Global Client Leader*, et disposent d'un compte de résultat unique pour fluidifier les relations avec les différents acteurs au sein de Publicis Groupe. Cette organisation novatrice

permet d'adapter le travail des équipes et le recours aux savoir-faire du Groupe aux besoins spécifiques d'un client, dans l'objectif de lui apporter les grandes idées qui révolutionneront ses marques et son activité.

Les ressources du Groupe sont organisées par pays, pour proposer à nos clients l'ensemble des expertises du Groupe dans un marché donné et ainsi casser les silos pour offrir de nouvelles solutions innovantes, nées de l'alchimie entre la créativité, les données et la technologie. Ainsi, les principaux pays du Groupe sont désormais pilotés par un comité exécutif unique, qui rassemble les membres de plusieurs solutions, et sont dirigés ou supervisés par une unique personne.

CE QU'IL VOUS FAUT SAVOIR...
CHIFFRES CLÉS 2017

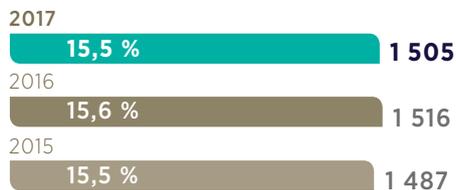
Le revenu du Groupe atteint 9 690 millions d'euros en 2017. La croissance organique est de +0,8 %, en légère amélioration par rapport à celle de 2016. La marge opérationnelle représente 15,5 % du revenu et progresse de 40 points de base au cours des 12 derniers mois, à charges de restructuration constantes. Elle atteint 1 505 millions d'euros. Le résultat net courant part du Groupe s'élève à 1 037 millions d'euros, en hausse de 2,2 %.

► REVENU ET CROISSANCE ORGANIQUE



► MARGE OPÉRATIONNELLE

En euros (millions) et en % du revenu



► RÉSULTAT NET COURANT PART DU GROUPE

En euros (millions)



► FREE CASH-FLOW AVANT VARIATION DU BFR

En euros (millions)



► TAUX DE DISTRIBUTION

En %



► BÉNÉFICE NET COURANT PAR ACTION DILUÉ

En euros



Le bénéfice net courant par action dilué est de 4,50 euros, en hausse de 0,9 %.

► DIVIDENDE NET PAR ACTION

En euros

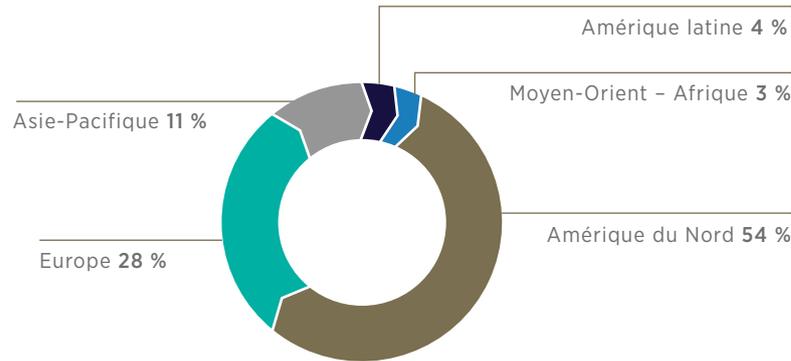


Le dividende proposé de 2 euros par action est en augmentation de 8,1 % et représente un taux de distribution de 44,4 %.

* (Soumis à l'approbation de l'AGM du 30 mai 2018)

► RÉPARTITION DU REVENU PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE

En %



En 2017, l'Europe affiche une croissance organique de +1,3 %. Il faut souligner le très bon dynamisme du Royaume-Uni et de l'Italie (respectivement +5,5 % et +4,0 %). L'activité de la France est en croissance de 1,1 %. L'Allemagne est en recul de 6,9 % en raison d'une base de comparaison particulièrement défavorable et d'un environnement publicitaire difficile. L'Amérique du Nord est en croissance organique de 0,5 % du fait des pertes de budgets ayant affecté la croissance du 1^{er} semestre. En effet, l'Amérique du Nord affiche une croissance organique en amélioration continue tout au

long de l'année, atteignant +4,4 % au 4^e trimestre en accélération par rapport aux croissances de +0,2 % et de +3,0 % enregistrées au 2^e et au 3^e trimestre respectivement. L'Asie Pacifique est en recul de 1,5 % sur une base organique. La Chine est en recul marqué en raison des difficultés rencontrées par une agence pour laquelle un accord de cession intégrale a été conclu fin 2017. L'activité à Singapour et en Inde reste soutenue. L'Amérique latine est en progression de 4,8 % en organique, tirée par le Brésil et le Mexique. Le Moyen-Orient et l'Afrique progressent de 4,4 % sur une base organique.

► ÉVOLUTION COMPARÉE DU COURS DE BOURSE SUR 5 ANS

En euros



Au cours des 5 dernières années, le titre Publicis Groupe a affiché une progression de 8,2 % à comparer à +38,5 % pour l'indice CAC40 et à +26,3 % pour l'indice Stoxx Europe Media. Les 18 derniers mois ont été marqués par un net ralentissement de la croissance organique de l'ensemble des groupes du secteur des agences de communication par rapport à la croissance moyenne historique. Ce ralentissement traduit les difficultés auxquelles les annonceurs sont confrontés : un environnement en faible croissance, de très fortes pressions sur les coûts et un manque de confiance dans les marques. Les nouveaux comportements du consommateur et l'impact du numérique sur les médias rendent plus difficile que jamais l'engagement des consom-

mateurs. Dans ce contexte, l'écart de performance entre Publicis Groupe - et plus largement l'ensemble des agences de publicité - et les indices CAC40 et Stoxx Europe Media s'est fortement accéléré au cours des 12 derniers mois. La stratégie « *The Power of One* » et l'unicité de l'offre de Publicis Groupe s'appuyant sur la transformation marketing et la transformation opérationnelle des entreprises connectées par les données positionnent Publicis Groupe comme le mieux armé parmi ses concurrents pour aider ses clients à affronter leurs défis. Le succès de la mise en œuvre de cette stratégie sera le garant de la création de valeur future pour les actionnaires. Le Groupe dispose de tous les atouts pour y parvenir.

CE QU'IL VOUS FAUT SAVOIR... SUR LA GOUVERNANCE ET SES ÉVOLUTIONS

Le 1^{er} juin 2017, des changements majeurs sont intervenus dans la Gouvernance de Publicis :

- Maurice Lévy a été élu à la Présidence du Conseil de surveillance.
- Elisabeth Badinter a été nommée Vice-Présidente du Conseil de surveillance.
- Arthur Sadoun a succédé à Maurice Lévy à la Présidence du Directoire.

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



CLAUDINE BIENAIMÉ

Membre du Comité d'audit
Membre du Comité de rémunération



JEAN CHAREST

Président du Comité d'audit
Membre du Comité de nomination



MICHEL CICUREL

Président du Comité de rémunération
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

Membre du Comité d'audit



MARIE-CLAUDE MAYER

Membre du Comité des risques et stratégies



VÉRONIQUE MORALI

Membre du Comité de rémunération
Membre du Comité d'audit



PIERRE PÉNICAUD

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

Le Conseil de surveillance compte 13 membres (dont un membre représentant les salariés) comprenant 50 % de femmes (6/12), 50 % de membres indépendants (6/12) et 33 % de membres de nationalité étrangère (4/12).*

Il s'est réuni 6 fois en 2017 avec un taux de participation de 96 % de ses membres.

Les renseignements détaillés relatifs aux membres du Conseil de surveillance sont mentionnés dans le Document de référence 2017 à la section 2.1.1.1. « Composition du Conseil de surveillance au 31 décembre 2017 ».

* Conformément à la loi, les membres du Conseil représentant les salariés ne sont pas pris en compte pour le calcul des pourcentages.

MODIFICATIONS DE LA COMPOSITION DU CONSEIL DE SURVEILLANCE

Les mandats de membres du Conseil de surveillance de Madame Elisabeth Badinter, Madame Claudine Bienaimé et Monsieur Michel Cicurel arrivent à échéance à l'issue de l'Assemblée générale du 30 mai 2018.

Nous allons soumettre à votre vote le renouvellement de celui de Madame Elisabeth Badinter, Vice-Présidente du Conseil. Le Conseil a exprimé ses chaleureux remerciements à Madame Claudine Bienaimé et Monsieur Michel Cicurel pour leur contribution aux travaux du Conseil et de ses comités.

Nous soumettons également à votre vote la nomination d'un nouveau membre indépendant : Madame Cherie Nursalim, de nationalité indonésienne, Vice-Présidente du GITI Group.

L'amélioration de la composition du Conseil de surveillance est un objectif continu de Publicis qui s'est traduit par des évolutions considérables ces dernières années. **Le Conseil est déterminé à continuer à enrichir et à diversifier sa composition pour accroître le nombre de membres indépendants et proposera d'autres nominations aux prochaines assemblées générales.**

MANDAT PROPOSÉ AU RENOUELEMENT

▷ RÉSOLUTION 6

Renouvellement du mandat de Madame Elisabeth Badinter pour une durée de 4 ans

Madame Elisabeth Badinter a rejoint le Conseil de surveillance en 1987. Pendant plus de deux décennies, en tant que Présidente du Conseil, elle a guidé les orientations essentielles du Groupe, privilégiant toujours l'intérêt suprême de Publicis. Madame Elisabeth Badinter est Vice-Présidente du Conseil de surveillance depuis le 1^{er} juin 2017.

► Nous vous proposons de renouveler le mandat de Madame Elisabeth Badinter, Vice-Présidente du Conseil.



NOMBRE D'ACTIONS
DÉTENUES :
5 834 820 ACTIONS
EN PLEINE PROPRIÉTÉ
ET 10 866 147
EN USUFRUIT

Fille de Marcel Bleustein-Blanchet, fondateur de Publicis Groupe, Elisabeth Badinter, de nationalité française, est née en 1944. Elle est agrégée de philosophie, spécialiste du XVIII^e siècle et a également enseigné à l'École Polytechnique. Observatrice de l'évolution des mentalités et des mœurs, elle est l'auteur de nombreux essais. Elle est membre du comité de parrainage de la Coordination pour l'éducation à la non-violence et à la paix. Entrée comme

membre du Conseil de surveillance en 1987, Elisabeth Badinter en a assuré la présidence de 1996 à 2017. Elisabeth Badinter est Vice-Présidente du Conseil de surveillance depuis le 1^{er} juin 2017.

NOMINATION PROPOSÉE

▷ RÉSOLUTION 7

Nomination de Madame Cherie Nursalim pour une durée de 4 ans

Les évolutions considérables du Conseil de surveillance ces dernières années, traduisent la volonté récurrente de Publicis Groupe d'améliorer sa gouvernance par le renforcement de la diversité des compétences et des nationalités représentées au sein du Conseil.

Le Conseil est également déterminé à accroître le nombre de membres indépendants.

La nomination de Madame Cherie Nursalim répond en tous points à ces objectifs. Son expertise en matière de responsabilité sociétale et environnementale et son expérience en Asie et aux États-Unis seront des atouts majeurs pour Publicis, dans le cadre de la transformation du Groupe.

► Nous vous proposons de nommer Madame Cherie Nursalim en qualité de membre du Conseil de surveillance.



Née le 1^{er} août 1967, de nationalité indonésienne, Cherie Nursalim est Présidente de *Three on Bund* et Vice-Présidente du GITI Group. Elle a auparavant été chercheur associé à la *Harvard Business School*. Elle siège aux Comités

consultatifs asiatique et internationaux de *Columbia University* et du MIT *Sloan School of Management*. Elle préside l'Initiative mondiale des Nations unies du Réseau des Solutions pour le Développement Durable pour l'Asie du Sud-Est. Elle est membre du Conseil d'administration du Centre des changements climatiques de l'*University of Indonesia* et du *Singapore Science Center*, ainsi que de la Chambre de Commerce Internationale. Elle est l'un des membres fondateurs du *Global Philanthropic Circle* à l'Institut Synergos de New York et du *United in Diversity Forum*.

Si vous approuvez les 6^e et 7^e résolutions, à l'issue de l'Assemblée générale du 30 mai 2018, le Conseil de surveillance sera composé de 12 membres (dont un membre représentant les salariés) comprenant 55 % de femmes (6/11), 45 % de membres indépendants (5/11) et 45 % de membres de nationalité étrangère (5/11).* Le Conseil est déterminé à continuer à enrichir et à diversifier sa composition pour accroître le nombre de membres indépendants et proposera d'autres nominations aux prochaines assemblées générales.

* Conformément à la loi, les membres du Conseil représentant les salariés ne sont pas pris en compte pour le calcul des pourcentages.

CE QU'IL VOUS FAUT SAVOIR... SUR LA GOUVERNANCE ET SES ÉVOLUTIONS

Le 1^{er} juin 2017, Monsieur Arthur Sadoun a succédé à Monsieur Maurice Lévy à la Présidence du Directoire du Groupe.

DIRECTOIRE



ARTHUR SADOUN
Président du Directoire



ANNE-GABRIELLE HEILBRONNER
Secrétaire Général



JEAN-MICHEL ÉTIENNE
Directeur Général adjoint - Finances Groupe



STEVE KING
CEO Publicis Media

Le Directoire s'est réuni 15 fois en 2017.

Il est assisté dans son fonctionnement par 2 instances :

▷ ***l'Executive Committee (Directoire + 4 membres).***

Il a la responsabilité de conduire la transformation du Groupe et se réunit tous les mois.

▷ ***le Management Committee (Executive Committee + 13 membres).***

Il se réunit chaque trimestre et a la responsabilité des opérations du Groupe et de l'exécution de sa stratégie.

Les renseignements détaillés relatifs aux membres du Directoire figurent dans le Document de référence 2017 à la section 2.1.1.2. « Composition du Directoire au 31 décembre 2017 ». La composition détaillée de *l'Executive Committee* et du *Management Committee* est indiquée aux pages 46 et 47 ci-après parmi les faits marquants de l'exercice.

CE QU'IL VOUS FAUT SAVOIR...

RÉSOLUTIONS SUR LES RÉMUNÉRATIONS DES MANDATAIRES SOCIAUX

MODIFICATIONS LÉGISLATIVES SUR LA RÉMUNÉRATION DES MANDATAIRES SOCIAUX

Cette année, les rémunérations des dirigeants mandataires sociaux sont soumises à un double vote contraignant.

L'article L.225-100 II du Code de commerce issu de la loi Sapin II a pris le relais des recommandations du code Afep-Medef. Alors que le code Afep-Medef prévoyait un vote consultatif, la loi impose désormais un vote contraignant sur les éléments versés ou attribués au titre de l'exercice antérieur. Par ailleurs, la loi impose un vote contraignant sur les principes et critères de rémunération pour l'année en cours.

▷ RÉSOLUTIONS 8 À 14

VOTE SUR LES ÉLÉMENTS DE LA RÉMUNÉRATION TOTALE ET LES AVANTAGES DE TOUTE NATURE VERSÉS OU ATTRIBUÉS AU TITRE DE L'EXERCICE 2017 (VOTE EX-POST)

Par ces résolutions, il vous sera demandé d'approuver les éléments de la rémunération totale et les avantages de toute nature versés ou attribués au titre de l'exercice 2017, à raison de leur mandat, du Président du Conseil de surveillance et des membres du Directoire, à savoir :

▷ **RÉSOLUTION 8** : Madame Elisabeth Badinter, Présidente du Conseil de surveillance jusqu'au 31 mai 2017.

▷ **RÉSOLUTION 9** : Monsieur Maurice Lévy, Président du Directoire jusqu'au 31 mai 2017.

▷ **RÉSOLUTION 10** : Monsieur Maurice Lévy, Président du Conseil de surveillance depuis le 1^{er} juin 2017.

▷ **RÉSOLUTION 11** : Monsieur Arthur Sadoun, Président du Directoire depuis le 1^{er} juin 2017.

▷ **RÉSOLUTION 12** : Monsieur Jean-Michel Étienne, membre du Directoire.

▷ **RÉSOLUTION 13** : Madame Anne-Gabrielle Heilbronner, membre du Directoire.

▷ **RÉSOLUTION 14** : Monsieur Steve King, membre du Directoire depuis le 1^{er} juin 2017.

Ces éléments de rémunération sont présentés dans le Document de référence 2017 à la section 2.2.4.2 « Éléments de la rémunération versés ou attribués au titre de l'exercice 2017 aux dirigeants mandataires sociaux de la Société, soumis à l'Assemblée générale 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 31 mai 2017.

Si l'Assemblée générale n'approuvait pas ces résolutions, les éléments de rémunération variables ou exceptionnels ne pourront être versés au mandataire social concerné.

▷ RÉSOLUTIONS 15 À 18

VOTE SUR DES PRINCIPES ET CRITÈRES DE LA RÉMUNÉRATION AU TITRE DE L'EXERCICE 2018 (VOTE EX-ANTE)

Par ces résolutions, il vous sera demandé d'approuver les principes et critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments fixes, variables et exceptionnels de la rémunération totale et des avantages de toute nature attribuables au titre de l'exercice 2018, à raison de leur mandat, du Président et des membres du Conseil de surveillance ainsi que du Président et des membres du Directoire, à savoir :

▷ **RÉSOLUTION 15** : au Président du Conseil de surveillance.

▷ **RÉSOLUTION 16** : aux autres membres du Conseil de surveillance.

▷ **RÉSOLUTION 17** : au Président du Directoire.

▷ **RÉSOLUTION 18** : aux autres membres du Directoire.

Ces principes et critères sont présentés dans le Document de référence 2017 aux sections 2.2.1.2 « Principes et critères de rémunération du Président du Conseil de surveillance », 2.2.1.1 « Principes et critères de rémunération des membres du Conseil de surveillance » et 2.2.3.1 « Principes et critères de rémunération des membres du Directoire ». Dans le cas où un nouveau Directoire serait nommé, ou un nouveau membre viendrait à rejoindre le Directoire, les principes et critères prévus dans la politique de rémunération du Directoire et exposés à ladite section 2.2.3.1, seraient applicables.

Si l'Assemblée générale n'approuvait pas ces résolutions, les rémunérations seraient déterminées conformément aux rémunérations attribuées au titre de l'exercice précédent.

CE QU'IL VOUS FAUT SAVOIR... POUR PARTICIPER 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 **28 mai 2018 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 **23 mai 2018 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 **28 mai 2018 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 27 mai 2018** à CACEIS Corporate Trust.

Voter par Internet

Le site sécurisé dédié au vote préalable à l'Assemblée VOTACCESS sera ouvert à partir du **9 mai 2018 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 **29 mai 2018, 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>.

- déjà connecté : cliquer sur "Accéder à mon compte" ;
- jamais connecté : cliquer sur "Première connexion".

Suivez les indications données à l'écran afin d'accéder au site dédié sécurisé de l'Assemblée VOTACCESS, puis voter, désigner ou révoquer un mandataire. L'identifiant à utiliser se trouve en haut à droite du formulaire de vote papier qui vous a été adressé en dessous du cadre réservé à la Société.

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 30 MAI 2018

▶ À TITRE ORDINAIRE :

- ▶ Approbation des comptes sociaux de l'exercice 2017 (1^{er} résolution) ;
- ▶ Approbation des comptes consolidés de l'exercice 2017 (2^e résolution) ;
- ▶ Affectation du résultat de l'exercice 2017 et fixation du dividende (3^e résolution) ;
- ▶ Option pour le paiement du dividende en numéraire ou en actions (4^e résolution) ;
- ▶ Conventions et engagements réglementés visés par l'article L. 225-86 du Code de commerce présentés dans le rapport spécial des Commissaires aux comptes (5^e résolution) ;
- ▶ Renouvellement du mandat de membre du Conseil de surveillance de Madame Elisabeth Badinter (6^e résolution) ;
- ▶ Nomination de Madame Cherie Nursalim en qualité de membre du Conseil de surveillance (7^e 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 2017 à Madame Elisabeth Badinter, Présidente du Conseil de surveillance jusqu'au 31 mai 2017 (8^e 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 2017 à Monsieur Maurice Lévy, Président du Directoire jusqu'au 31 mai 2017 (9^e 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 2017 à Monsieur Maurice Lévy, Président du Conseil de surveillance depuis le 1^{er} juin 2017 (10^e 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 2017 à Monsieur Arthur Sadoun, Président du Directoire depuis le 1^{er} juin 2017 (11^e 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 2017 à Monsieur Jean-Michel Étienne, membre du Directoire (12^e 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 2017 à Madame Anne-Gabrielle Heilbronner, membre du Directoire (13^e 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 2017 à Monsieur Steve King, membre du Directoire depuis le 1^{er} juin 2017 (14^e 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 2018 (15^e 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 2018 (16^e 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 2018 (17^e 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 2018 (18^e résolution) ;



▷ Autorisation à donner au Directoire pour permettre à la Société d'intervenir sur ses propres actions (19^e résolution).

► À TITRE EXTRAORDINAIRE :

▷ Délégation de compétence à donner au Directoire à l'effet de décider l'émission, avec maintien du droit préférentiel de souscription, 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 (20^e résolution) ;

▷ Délégation de compétence à donner au Directoire à l'effet de décider l'émission, avec suppression du droit préférentiel de souscription, 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, par offre au public (21^e résolution) ;

▷ Délégation de compétence à donner au Directoire à l'effet de décider l'émission, avec suppression du droit préférentiel de souscription, 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, par placement privé (22^e résolution) ;

▷ Délégation de compétence à donner au Directoire à l'effet d'augmenter le nombre de titres à émettre en cas d'augmentation de capital, avec maintien ou suppression du droit préférentiel de souscription, dans la limite de 15 % de l'émission initiale réalisée en application des 20^e à 22^e résolutions soumises à la présente Assemblée (23^e résolution) ;

▷ Autorisation à donner au Directoire pour fixer le prix d'émission de titres de capital dans le cadre d'augmentations de capital par émission sans droit préférentiel de souscription par offre au public ou par placement privé, dans la limite de 10 % du capital par an (24^e résolution) ;

▷ Délégation de compétence à donner au Directoire à l'effet de décider d'augmenter le capital social par incorporation de réserves, bénéfices, primes ou autres (25^e résolution) ;

▷ Délégation de compétence à donner au Directoire à l'effet de décider l'émission d'actions 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 cas d'offre publique initiée par la Société (26^e résolution) ;

▷ Autorisation à donner au Directoire pour procéder à l'attribution gratuite d'actions existantes ou à émettre en faveur des salariés et/ou mandataires sociaux éligibles de la Société ou des sociétés du Groupe emportant renonciation des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription des actions à émettre (27^e 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 (28^e 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 (29^e résolution).

► À TITRE ORDINAIRE :

▷ Pouvoirs pour l'accomplissement des formalités (30^e résolution).

RÉSOLUTIONS RELEVANT DE LA COMPÉTENCE DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE ORDINAIRE

RÉSOLUTIONS 1 ET 2

Approbation des comptes sociaux de l'exercice 2017

OBJECTIF

Les 1^{re} et 2^e résolutions vous permettent d'approuver les comptes sociaux qui font apparaître un bénéfice de 82 349 248,98 euros, et les comptes consolidés qui font ressortir un bénéfice net part du Groupe de 862 millions d'euros.

▷ RÉSOLUTION 1

(Approbation des comptes sociaux de l'exercice 2017)

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 2017, approuve, tels qu'ils ont été présentés, les comptes sociaux de l'exercice 2017, faisant apparaître un bénéfice de 82 349 248,98 euros, ainsi que les opérations traduites dans ces comptes ou résumées dans ces rapports.

▷ RÉSOLUTION 2

(Approbation des comptes consolidés de l'exercice 2017)

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 2017, approuve, tels qu'ils ont été présentés, les comptes consolidés de l'exercice 2017, faisant apparaître un bénéfice net part du Groupe de 862 millions d'euros, ainsi que les opérations traduites dans ces comptes ou résumées dans ces rapports.

RÉSOLUTION 3

Affectation du résultat de l'exercice 2017 et fixation du dividende

OBJECTIF

Par la 3^e résolution, le Directoire vous propose d'affecter le résultat de l'exercice 2017 et d'approuver la distribution d'un dividende de 2 euros par action, en progression de 8,1 % par rapport à l'exercice précédent représentant un taux de distribution de 44,4 % du bénéfice net courant par action dilué. La date de détachement du dividende interviendra le 6 juin 2018 et le dividende sera mis en paiement le 4 juillet 2018. Au cours des trois derniers exercices, le dividende par action a été de 1,20 euro en 2014, 1,60 euro en 2015 et 1,85 euro en 2016.

▷ RÉSOLUTION 3

(Affectation du résultat de l'exercice 2017 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 2017 qui ressort à 82 349 248,98 euros, un montant de 187 293,52 euros pour l'affecter à la réserve légale.

Après cette affectation, le solde net du bénéfice disponible s'établit à 82 161 955,46 euros. Ce montant augmenté du report à nouveau créditeur au 31 décembre 2017 de 198 681 835,39 euros forme un bénéfice distribuable de 280 843 790,85 euros ;

▷ D'ajouter à ce bénéfice distribuable une somme de 180 411 659,15 euros prélevée sur le compte « Primes d'émission ». Le total distribuable est ainsi de 461 255 450 euros ;

▷ D'affecter les 461 255 450 euros à la distribution aux actions, à titre de dividende, sur la base d'un dividende unitaire de 2 euros et d'un nombre d'actions de 230 627 725, incluant les actions autodétenues au 31 décembre 2017.

La date de détachement du dividende interviendra le 6 juin 2018 et le dividende sera mis en paiement le 4 juillet 2018. 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° 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 :

- ▷ 2014 : 1,20 euro* par action de 0,40 euro de nominal ;
- ▷ 2015 : 1,60 euro* par action de 0,40 euro de nominal ;
- ▷ 2016 : 1,85 euro* 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^e 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^e résolution. L'option pour le paiement du dividende en actions devra être exercée du 6 juin au 26 juin 2018 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 4 juillet 2018.

▷ 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 6 juin, date de détachement du dividende, et jusqu'au 26 juin 2018 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 soule 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 4 juillet 2018.

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

Conventions et engagements réglementés présentés dans le rapport spécial des Commissaires aux comptes

OBJECTIF

Conformément à la loi, le Conseil de surveillance a procédé à une revue annuelle des conventions et engagements conclus et autorisés au cours d'exercices antérieurs dont l'exécution s'est poursuivie au cours de l'exercice 2017. Aucune nouvelle convention réglementée n'a été soumise au Conseil au cours de l'exercice 2017. Par la 5^e résolution, il vous est demandé de prendre acte que le rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés ne fait état d'aucune convention nouvelle au cours de l'exercice 2017 non déjà soumise au vote de l'Assemblée générale.

▷ RÉSOLUTION 5

(Conventions et engagements réglementés visés par l'article L. 225-86 du Code de commerce présentés dans le rapport spécial des Commissaires aux comptes)

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, après avoir pris connaissance du rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions visées aux articles L. 225-86 et suivants du Code de commerce, prend acte de ce rapport qui ne comporte aucune convention nouvelle entrant dans le champ d'application de l'article L. 225-86 précité non déjà soumise au vote de l'Assemblée générale ordinaire et intervenue au cours de l'exercice 2017.

RÉSOLUTION 6

Renouvellement du mandat de membre du Conseil de surveillance de Madame Elisabeth Badinter

OBJECTIF

La 6^e résolution vous propose de renouveler, pour une durée de quatre ans, le mandat de Madame Elisabeth Badinter membre du Conseil de surveillance qui arrivera à échéance à l'issue de la présente Assemblée.

▷ RÉSOLUTION 6

(Renouvellement du mandat de membre du Conseil de surveillance de Madame Elisabeth Badinter)

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 et du Conseil de surveillance, décide de renouveler le mandat de membre du Conseil de surveillance de Madame Elisabeth Badinter 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 2021.

RÉSOLUTION 7

Nomination de Madame Cherie Nursalim en qualité de membre du Conseil de surveillance

OBJECTIF

La 7^e résolution soumet à votre décision la nomination de Madame Cherie Nursalim 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 2021.

▷ RÉSOLUTION 7

(Nomination de Madame Cherie Nursalim 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, après avoir pris connaissance des rapports du Directoire et du Conseil de surveillance, décide de nommer Madame Cherie Nursalim 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 2021.

RÉSOLUTION 8

Approbation des éléments composant la rémunération versée ou attribuée au titre de l'exercice 2017 à Madame Elisabeth Badinter, Présidente du Conseil de surveillance jusqu'au 31 mai 2017

OBJECTIF

En application de l'article L. 225-100 II du Code de commerce, la 8^e résolution a pour objet de recueillir votre approbation sur les éléments de la rémunération totale et les avantages versés ou attribués au titre de l'exercice 2017 à Madame Elisabeth Badinter, Présidente du Conseil de surveillance jusqu'au 31 mai 2017.

Les éléments de la rémunération totale et les avantages soumis à votre approbation sont indiqués dans le Document de référence 2017 à la section 2.2.4.2 « Éléments de la rémunération versés ou attribués au titre de l'exercice 2017 aux dirigeants mandataires sociaux de la Société, soumis à l'Assemblée générale des actionnaires pour approbation ».

▷ **RÉSOLUTION 8**

(Approbation des éléments composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés ou attribués au titre de l'exercice 2017 à Madame Elisabeth Badinter, Présidente du Conseil de surveillance jusqu'au 31 mai 2017)

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 2017 à Madame Elisabeth Badinter, à raison de son mandat de Présidente du Conseil de surveillance jusqu'au 31 mai 2017, tels que présentés dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise visé dans le Document de référence 2017, section 2.2.4.2 « Éléments de la rémunération versés ou attribués au titre de l'exercice 2017 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 versée ou attribuée au titre de l'exercice 2017 à Monsieur Maurice Lévy, Président du Directoire jusqu'au 31 mai 2017

OBJECTIF

En application de l'article L. 225-100 II du Code de commerce, la 9^e résolution a pour objet de recueillir votre approbation sur les éléments de la rémunération totale et avantages de toute nature versés ou attribués au titre de l'exercice 2017 à Monsieur Maurice Lévy, Président du Directoire jusqu'au 31 mai 2017. Les éléments de la rémunération et les avantages soumis à votre approbation sont mentionnés dans le Document de référence 2017 à la section 2.2.4.2 « Éléments de la rémunération versés ou attribués au titre de l'exercice 2017 aux dirigeants mandataires sociaux de la Société, soumis à l'Assemblée générale 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 2017 à Monsieur Maurice Lévy, Président du Directoire jusqu'au 31 mai 2017)

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 2017 à Monsieur Maurice Lévy, à raison de son mandat de Président du Directoire jusqu'au 31 mai 2017, tels que présentés dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise visé dans le Document de référence 2017, section 2.2.4.2 « Éléments de la rémunération versés ou attribués au titre de l'exercice 2017 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 2017 à Monsieur Maurice Lévy, Président du Conseil de surveillance depuis le 1^{er} juin 2017

OBJECTIF

En application de l'article L. 225-100 II du Code de commerce, la 10^e 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 2017 à Monsieur Maurice Lévy, Président du Conseil de surveillance depuis le 1^{er} juin 2017. Les éléments de la rémunération et les avantages soumis à votre approbation figurent dans le Document de référence 2017 à la section 2.2.4.2 « Éléments de la rémunération versés ou attribués au titre de l'exercice 2017 aux dirigeants mandataires sociaux de la Société, soumis à l'Assemblée générale 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 2017 à Monsieur Maurice Lévy, Président du Conseil de surveillance depuis le 1^{er} juin 2017)

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 2017 à Monsieur Maurice Lévy, à raison de son mandat de Président du Conseil de surveillance depuis le 1^{er} juin 2017, tels que présentés dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise visé dans le Document de référence 2017, section 2.2.4.2 « Éléments de la rémunération versés ou attribués au titre de l'exercice 2017 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 versée ou attribuée au titre de l'exercice 2017 à Monsieur Arthur Sadoun, Président du Directoire depuis le 1^{er} juin 2017

OBJECTIF

En application de l'article L. 225-100 II du Code de commerce, la 11^e 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 2017 à Monsieur Arthur Sadoun, Président du Directoire depuis le 1^{er} juin 2017. Les éléments de la rémunération et les avantages soumis à votre approbation sont mentionnés dans le Document de référence 2017 à la section 2.2.4.2 « Éléments de la rémunération versés ou attribués au titre de l'exercice 2017 aux dirigeants mandataires sociaux de la Société, soumis à l'Assemblée générale 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 2017 à Monsieur Arthur Sadoun, Président du Directoire depuis le 1^{er} juin 2017)

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 2017 à Monsieur Arthur Sadoun, à raison de son mandat de Président du Directoire depuis le 1^{er} juin 2017, tels que présentés dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise visé dans le Document de référence 2017, section 2.2.4.2 « Éléments de la rémunération versés ou attribués au titre de l'exercice 2017 aux dirigeants mandataires sociaux de la Société, soumis à l'Assemblée générale ordinaire des actionnaires pour approbation ».

RÉSOLUTIONS 12 À 14

Approbation des éléments composant la rémunération versée ou attribuée au titre de l'exercice 2017 aux membres du Directoire (hors le Président)

OBJECTIF

En application de l'article L. 225-100 II du Code de commerce, les 12^e à 14^e 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 2017 à Monsieur Jean-Michel Étienne (12^e résolution) et Madame Anne-Gabrielle Heilbronner (13^e résolution), membres du Directoire, et Monsieur Steve King, membre du Directoire depuis le 1^{er} juin 2017 (14^e résolution).

Les éléments de la rémunération et les avantages soumis à votre approbation sont indiqués dans le Document de référence 2017 à la section 2.2.4.2 « Éléments de la rémunération versés ou attribués au titre de l'exercice 2017 aux dirigeants mandataires sociaux de la Société, soumis à l'Assemblée générale 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 2017 à Monsieur Jean-Michel Étienne, 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 2017 à Monsieur Jean-Michel Étienne, 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 2017, section 2.2.4.2 « Éléments de la rémunération versés ou attribués au titre de l'exercice 2017 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 2017 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 excep-

tionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés ou attribués au titre de l'exercice 2017 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 2017, section 2.2.4.2 « Éléments de la rémunération versés ou attribués au titre de l'exercice 2017 aux dirigeants mandataires sociaux de la Société, soumis à l'Assemblée générale ordinaire des actionnaires pour approbation ».

▷ RÉSOLUTION 14

(Approbation des éléments composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés ou attribués au titre de l'exercice 2017 à Monsieur Steve King, membre du Directoire depuis le 1^{er} juin 2017)

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 2017 à Monsieur Steve King, à raison de son mandat de membre du Directoire depuis le 1^{er} juin 2017, tels que présentés dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise visé dans le Document de référence 2017, section 2.2.4.2 « Éléments de la rémunération versée ou attribuée au titre de l'exercice 2017 aux dirigeants mandataires sociaux de la Société, soumis à l'Assemblée générale ordinaire des actionnaires pour approbation ».

RÉSOLUTIONS 15 ET 16

Approbation de la politique de rémunération du Président et des membres du Conseil de surveillance au titre de l'exercice 2018

OBJECTIF

En application de l'article L. 225-82-2 du Code de commerce, les 15^e et 16^e 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 (15^e résolution) et aux membres du Conseil de surveillance (16^e résolution).

Les critères et principes de détermination, de répartition et d'attribution des éléments composant la rémunération totale et les avantages de toute nature attribuables au Président et aux membres du Conseil de surveillance soumis à l'approbation de l'Assemblée figurent dans le Document de référence 2017 aux sections 2.2.1.2 « Principes et critères de rémunération du Président du Conseil de surveillance » et 2.2.1.1 « Principes et critères de rémunération des membres 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 au Président du Conseil de surveillance, au titre de l'exercice 2018)

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 2017, section 2.2.1.2 « Principes et critères de rémunération du Président du Conseil de surveillance ».

▷ 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 aux membres du Conseil de surveillance, au titre de l'exercice 2018)

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 2017, section 2.2.1.1 « Principes et critères de rémunération des membres du Conseil de surveillance ».

RÉSOLUTIONS 17 ET 18

Approbation de la politique de rémunération du Président et des membres du Directoire au titre de l'exercice 2018

OBJECTIF

En application de l'article L. 225-82-2 du Code de commerce, les 17^e et 18^e 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 (17^e résolution) et aux membres du Directoire (18^e résolution).

Les critères et principes de détermination, de répartition et d'attribution des éléments composant la rémunération totale et les avantages de toute nature attribuables au Président et aux membres du Conseil de surveillance figurent dans le Document de référence 2017 à la section 2.2.3.1 « 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 au Président du Directoire, au titre de l'exercice 2018)

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 2017, section 2.2.3.1 « Principes et critères de rémunération des membres du Directoire ».

▷ RÉSOLUTION 18

(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 2018)

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 2017, section 2.2.3.1 « Principes et critères de rémunération des membres du Directoire ».

RÉSOLUTION 19

Achat par la Société de ses propres actions

OBJECTIF

La 19^e 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 31 mai 2017.

▷ RÉSOLUTION 19

(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.

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 soixante millions trois cent trente-cinq mille sept cent cinq (1 960 335 705) 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 correspond au nombre d'actions achetées, déduction faite du nombre d'actions revendues pendant la durée de l'autorisation. Par ailleurs, conformément aux dispositions de l'article L. 225-209 du Code de commerce, 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 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 autodétenues 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.

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.

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.

La présente autorisation est donnée pour une durée de dix-huit mois à compter de la présente Assemblée générale. Elle 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 31 mai 2017 par le vote de sa vingt-troisième résolution.

RÉSOLUTIONS RELEVANT DE LA COMPÉTENCE DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE EXTRAORDINAIRE

RÉSOLUTION 20

Augmentation du capital par l'émission, avec maintien du droit préférentiel de souscription, d'actions ordinaires de la Société et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital

OBJECTIF

La 20^e résolution vise à renouveler, pour 26 mois, la délégation de compétence donnée, en 2016, au Directoire d'augmenter le capital, par l'émission, avec maintien du droit préférentiel des actionnaires, d'actions ordinaires et/ou de valeurs mobilières régies par les articles L. 228-91 et suivants du Code de commerce donnant accès par tout moyen, immédiatement ou à terme, à des actions ordinaires à émettre par la Société ou une de ses filiales, le cas échéant. Le montant nominal maximal des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées en vertu de la présente délégation ne pourra pas être supérieur à 30 millions d'euros (identique au montant de 2016). Sur ce plafond de 30 millions d'euros s'imputera le montant total des augmentations de capital qui seraient réalisées en vertu des 21^e à 26^e, 28^e et 29^e résolutions ci-dessous, ainsi que de la 26^e résolution adoptée par l'Assemblée générale du 31 mai 2017. Le montant nominal maximal des valeurs mobilières représentatives des titres de créance sur la Société pouvant être émises, immédiatement ou à terme, par cette délégation ne pourra pas excéder 1 200 millions d'euros (identique au montant de 2016) à la date de la décision d'émission. Ce montant est commun à l'ensemble des titres de créance dont l'émission est déléguée au Directoire. 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. Cette nouvelle délégation se substituera à celle donnée par l'Assemblée générale du 25 mai 2016.

▷ RÉSOLUTION 20

(Délégation de compétence à donner au Directoire, pour une durée de vingt-six mois, à l'effet de décider l'émission, avec maintien du droit préférentiel de souscription, 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)

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 conformément aux dispositions des articles L. 225-129 et suivants du Code de commerce, notamment de l'article L. 225-129-2, et des articles L. 228-91 et suivants du Code de commerce :

1) Délégué au Directoire, avec faculté de subdélégation dans les conditions prévues par la loi et par les statuts de la Société, pour une durée de vingt-six mois à compter de la présente Assemblée, 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, avec maintien du droit préférentiel de souscription des actionnaires, 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, étant précisé que la souscription des actions et des autres valeurs mobilières pourra être opérée soit en espèces, soit par compensation de créances, soit en partie par incorporation de réserves, de bénéfices ou de primes.

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 de fixer comme suit les limites des montants des augmentations de capital autorisées :

▷ Le montant nominal maximal (hors prime d'émission) des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées immédiatement ou à terme en vertu de la présente délégation est fixé à trente millions (30 000 000) d'euros ou sa contre-valeur en toute autre monnaie ou unité monétaire établie par référence à plusieurs monnaies, étant précisé que le montant nominal maximal global des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées en vertu de la présente délégation et de celles conférées en vertu des vingt et unième à vingt-sixième résolutions, vingt-huitième et vingt-neuvième

résolutions de la présente Assemblée, ainsi que de la vingt-sixième résolution adoptée par l'Assemblée générale mixte du 31 mai 2017, est fixé à trente millions (30 000 000) d'euros ;
▷ 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.

3) Décide que le montant nominal maximal des valeurs mobilières représentatives de titres de créance sur la Société pouvant 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 est commun à l'ensemble des titres de créance dont l'émission pourrait résulter de la présente délégation et de celles conférées en vertu des vingt et unième, vingt-deuxième et vingt-sixième résolutions soumises à la présente Assemblée, ainsi que de la vingt-sixième résolution adoptée par l'Assemblée générale mixte du 31 mai 2017. Ce montant est indépendant du montant des titres de créance dont l'émission serait décidée ou autorisée par le Directoire conformément aux articles L. 228-40, L. 228-92 alinéa 3 et L. 228-93 alinéa 6 du Code de commerce.

4) En cas d'usage par le Directoire de la présente délégation :
▷ Décide que les actionnaires auront, proportionnellement au montant de leurs actions, un droit préférentiel de souscription à titre irréductible aux actions ou aux valeurs mobilières émises en vertu de la présente résolution ;
▷ Prend acte du fait que le Directoire pourra instituer au profit des actionnaires un droit de souscription à titre réductible qui s'exercera proportionnellement à leurs droits et dans la limite de leurs demandes ;
▷ Décide que, conformément à l'article L. 225-134 du Code de commerce, si les souscriptions à titre irréductible, et, le cas échéant, à titre réductible, n'ont pas absorbé la totalité de l'émission, le Directoire pourra utiliser les différentes facultés prévues par la loi, dans l'ordre qu'il déterminera, dont notamment offrir au public sur le marché français et/ou à l'étranger et/ou sur le marché international, tout ou partie des actions et/ou des valeurs mobilières non souscrites.

5) Prend acte que toute décision d'émission en vertu de la présente délégation emporte de plein droit, 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 auxquelles ces valeurs mobilières pourront donner droit.

6) Décide que 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.

7) 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 mettre en œuvre la présente délégation et, notamment, pour :

▷ Fixer les conditions et modalités des augmentations de capital et arrêter les dates, les conditions et modalités des émissions qui seront réalisées en vertu de la présente résolution, déterminer la nature et les caractéristiques des valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société, les modalités d'attribution des titres de capital auxquels ces valeurs mobilières donnent droit ainsi que les dates auxquelles peuvent être exercés ces droits d'attribution, modifier, pendant la durée de vie des titres concernés, leurs modalités dans le respect des dispositions législatives et réglementaires ;

▷ Fixer les dates d'ouverture et de clôture des souscriptions, le prix, la date de jouissance des titres émis, les modalités de libération des actions, consentir des délais pour leur libération ;

▷ 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 ;

▷ Constater la réalisation de chaque augmentation de capital réalisée par l'usage de la présente délégation et procéder à la modification corrélative des statuts ;

▷ Imputer, s'il le juge opportun, les frais, droits et honoraires occasionnés par les émissions sur le montant des primes correspondantes et prélever sur ce montant les sommes nécessaires pour porter la réserve légale au dixième du nouveau capital après chaque émission ;

▷ D'une manière générale, passer toutes conventions, prendre toutes mesures et procéder à toutes formalités nécessaires aux émissions visées ci-dessus, à l'admission aux négociations sur un marché réglementé et au service financier des titres émis en vertu de la présente délégation ainsi qu'à l'exercice des droits qui y sont attachés.

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 mixte du 25 mai 2016 par le vote de sa dix-neuvième résolution.

RÉSOLUTION 21

Augmentation du capital par l'émission, avec suppression du droit préférentiel de souscription, d'actions ordinaires de la Société et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital, par offre au public

OBJECTIF

La 21^e résolution propose de renouveler, pour 26 mois, la délégation de compétence donnée, en 2016, au Directoire d'augmenter le capital par offre au public, avec suppression du droit préférentiel, par 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 tout moyen, immédiatement ou à terme, à des actions ordinaires à émettre par la Société ou une de ses filiales, le cas échéant. Le montant nominal maximal des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées en vertu de la présente délégation, imputable sur le plafond global mentionné à la 20^e résolution, ne pourra pas être supérieur à 9 millions d'euros (identique au montant de 2016) et celui 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 à la 20^e résolution. 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. Cette nouvelle délégation se substituera à celle donnée par l'Assemblée générale du 25 mai 2016.

▷ RÉSOLUTION 21

(Délégation de compétence à donner au Directoire, pour une durée de vingt-six mois, à l'effet de décider l'émission, avec suppression du droit préférentiel de souscription, 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, par offre au public)

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 conformément aux dispositions des articles L. 225-129 et suivants du Code de commerce, notamment des articles L. 225-129-2, L. 225-135 et L. 225-136 dudit Code, et aux dispositions des articles L. 228-91 et suivants dudit Code :

1) Délégué au Directoire, avec faculté de subdélégation dans les conditions prévues par la loi et par les statuts

de la Société, sa compétence pour une durée de vingt-six mois à compter de la présente Assemblée, 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 ou en monnaie étrangère ou toute autre unité de compte établie par référence à plusieurs monnaies, l'émission par offre au public 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, étant précisé que la souscription des actions et des autres valeurs mobilières pourra être opérée soit en espèces, soit par compensation de créances, soit en partie par incorporation de réserves, de bénéfices ou de primes.

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.

2) Décide de supprimer le droit préférentiel de souscription des actionnaires aux titres faisant l'objet de la présente résolution. Le Directoire pourra toutefois, pour tout ou partie des émissions effectuées et conformément aux dispositions de l'article L. 225-135, alinéa 5 du Code de commerce, instituer au profit des actionnaires un droit de priorité irréductible et/ou réductible, pour souscrire les actions ou valeurs mobilières, dont il fixera les modalités et les conditions d'exercice, sans donner lieu à la création de droits négociables, étant précisé que les titres non souscrits en vertu de ce droit pourront faire l'objet d'un placement public en France et/ou à l'étranger.

3) Décide de fixer comme suit les limites des montants des augmentations de capital autorisées :

▷ Le montant nominal maximal des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées immédiatement ou à terme en vertu de la présente délégation est fixé à neuf millions (9 000 000) d'euros ou sa contre-valeur en toute autre monnaie autorisée ou unité monétaire établie par référence à plusieurs monnaies, étant précisé que ce montant s'imputera sur le montant du plafond global de trente millions (30 000 000) d'euros prévu au paragraphe 2) de la vingtième résolution soumise à la présente Assemblée 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 ;

▷ 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.

4) Décide que le montant nominal maximal des valeurs mobilières représentatives de titres de créance sur la Société pouvant 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 soumise à la présente Assemblée 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.

5) Décide que si les souscriptions, y compris, le cas échéant, celles des actionnaires, n'ont pas absorbé la totalité de l'émission, le Directoire pourra utiliser, dans les conditions prévues par la loi et dans l'ordre qu'il déterminera, l'une ou l'autre des facultés prévues à l'article L. 225-134 du Code de commerce, notamment limiter le montant de l'opération au montant des souscriptions reçues sous la condition que celui-ci atteigne, au moins, les trois-quarts de l'émission décidée.

6) Prend acte que toute décision d'émission en vertu de la présente délégation emporte de plein droit, 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 auxquelles ces valeurs mobilières pourront donner droit.

7) Décide que conformément à l'article L. 225-136 du Code de commerce :

▷ le prix d'émission des actions de la Société sera au moins égal au minimum prévu par les dispositions légales et/ou réglementaires applicables au jour de l'émission, après correction, s'il y a lieu, de ce montant pour tenir compte de la différence de date de jouissance,

▷ le prix d'émission des valeurs mobilières donnant accès au capital sera tel que la somme perçue immédiatement par la Société, majorée, le cas échéant, de celle susceptible d'être perçue ultérieurement par elle, soit, pour chaque action de la Société émise en conséquence de l'émission de ces valeurs mobilières, au moins égale au prix de souscription minimum défini ci-dessus après correction, s'il y a lieu, de ce montant pour tenir compte de la différence de date de jouissance.

8) Décide que la ou les émission(s) autorisée(s) par la présente résolution pourra(ont) être décidée(s) concomitamment à une ou des émission(s) décidée(s) en vertu de la vingt-deuxième résolution.

9) Décide que 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.

10) 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 mettre en œuvre la présente délégation et, notamment, pour :

▷ Fixer les conditions et modalités des augmentations de capital et arrêter les dates, les conditions et modalités des émissions qui seront réalisées en vertu de la présente résolution, déterminer la nature et les caractéristiques des valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société, les modalités d'attribution des titres de capital auxquels ces valeurs mobilières donnent droit ainsi que les dates auxquelles peuvent être exercés ces droits d'attribution, modifier, pendant la durée de vie des titres concernés, leurs modalités dans le respect des dispositions législatives et réglementaires ;

▷ Fixer les dates d'ouverture et clôture des souscriptions, le prix, la date de jouissance des titres émis, les modalités de libération des actions, consentir des délais pour leur libération ;

▷ 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 ;

▷ Constater la réalisation de chaque augmentation de capital réalisée par l'usage de la présente délégation et procéder à la modification corrélative des statuts ;

▷ Imputer, s'il le juge opportun, les frais, droits et honoraires occasionnés par les émissions sur le montant des primes correspondantes et prélever sur ce montant les sommes nécessaires pour porter la réserve légale au dixième du nouveau capital après chaque émission ;

▷ D'une manière générale, passer toutes conventions, prendre toutes mesures et procéder à toutes formalités nécessaires aux émissions visées ci-dessus, à l'admission aux négociations sur un marché réglementé et au service financier des titres émis en vertu de la présente délégation ainsi qu'à l'exercice des droits qui y sont attachés.

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 25 mai 2016 par le vote de sa vingtième résolution.

RÉSOLUTION 22

Augmentation du capital par l'émission, avec suppression du droit préférentiel de souscription, d'actions ordinaires de la Société et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital, par placement privé

OBJECTIF

La 22^e résolution propose de renouveler, pour 26 mois, la délégation de compétence donnée, en 2016, au Directoire d'augmenter le capital par placement privé (notamment au profit d'investisseurs qualifiés ou d'un cercle restreint d'investisseurs visés au II de l'article L. 411-2 du Code monétaire et financier), avec suppression du droit préférentiel, par l'émission de mêmes titres que ceux mentionnés à la 21^e résolution. Le montant nominal maximal des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées en vertu de la présente délégation ne pourra pas être supérieur à 9 millions d'euros (ce montant s'imputera sur le plafond global mentionné à la 20^e résolution et sur celui de la 21^e résolution) et celui 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 à la 20^e résolution. 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. Cette nouvelle délégation se substituera à celle donnée par l'Assemblée générale du 25 mai 2016.

▷ RÉSOLUTION 22

(Délégation de compétence à donner au Directoire, pour une durée de vingt-six mois, à l'effet de décider l'émission, avec suppression du droit préférentiel de souscription, 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, par placement privé)

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 conformément aux dispositions des articles

L. 225-129 et suivants du Code de commerce, notamment des articles L. 225-129-2, L. 225-135 et L. 225-136 dudit Code, et aux dispositions des articles L. 228-91 et suivants dudit Code :

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 une durée de vingt-six mois à compter de la présente Assemblée, à l'effet de 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 ou en monnaie étrangère ou toute autre unité de compte établie par référence à plusieurs monnaies, l'émission par une offre visée au II de l'article L. 411-2 du Code monétaire et financier 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, étant précisé que la souscription des actions et autres valeurs mobilières pourra être opérée soit en espèces, soit par compensation de créances, soit en partie par incorporation de réserves, de bénéfices ou de primes.

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.

2) Décide de supprimer le droit préférentiel de souscription des actionnaires aux titres faisant l'objet de la présente résolution.

3) Décide de fixer comme suit les limites des montants des augmentations de capital autorisées :

▷ Le montant nominal maximal des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées immédiatement ou à terme en vertu de la présente délégation est fixé à neuf millions (9 000 000) d'euros ou sa contre-valeur en toute autre monnaie autorisée ou unité monétaire établie par référence à plusieurs monnaies, étant précisé que ce montant s'imputera sur le plafond nominal de neuf millions (9 000 000) d'euros des augmentations de capital sans droit préférentiel de souscription autorisées par la présente Assemblée au paragraphe 3) de la vingt et unième résolution et sur le montant du plafond global de trente millions 30 000 000 d'euros prévu au paragraphe 2) de la vingtième résolution soumise à la présente Assemblée 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 ;

▷ Les émissions de titres de capital réalisées en vertu de la présente délégation n'excéderont pas les limites prévues par la réglementation applicable au jour de l'émission (à ce jour 20 % du capital par an) ;

4) Décide que le montant nominal maximal des valeurs mobilières représentatives de titres de créance sur la Société pouvant 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 soumise à la présente Assemblée 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.

5) Décide que si les souscriptions, y compris, le cas échéant, celles des actionnaires, n'ont pas absorbé la totalité de l'émission, le Directoire pourra utiliser, dans les conditions prévues par la loi et dans l'ordre qu'il déterminera, l'une ou l'autre des facultés prévues à l'article L. 225-134 du Code de commerce, notamment limiter le montant de l'opération au montant des souscriptions reçues sous la condition que celui-ci atteigne, au moins, les trois-quarts de l'émission décidée.

6) Prend acte que toute décision d'émission en vertu de la présente délégation emporte de plein droit, 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 auxquelles ces valeurs mobilières pourront donner droit.

7) Décide que conformément à l'article L. 225-136 du Code de commerce :

▷ Le prix d'émission des actions de la Société sera au moins égal au minimum prévu par les dispositions légales et/ou réglementaires applicables au jour de l'émission, après correction, s'il y a lieu, de ce montant pour tenir compte de la différence de date de jouissance ;

▷ Le prix d'émission des valeurs mobilières donnant accès au capital sera tel que la somme perçue immédiatement par la Société, majorée, le cas échéant, de celle susceptible d'être

perçue ultérieurement par elle, soit, pour chaque action de la Société émise en conséquence de l'émission de ces valeurs mobilières, au moins égale au prix de souscription minimum défini ci-dessus, après correction, s'il y a lieu, de ce montant, pour tenir compte de la différence de date de jouissance.

8) Décide que la ou les émission(s) autorisée(s) par la présente résolution pourra(ont) être décidée(s) concomitamment à une ou des émission(s) décidée(s) en vertu de la vingt et unième résolution.

9) Décide que 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.

10) 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 mettre en œuvre la présente délégation et, notamment, pour :

▷ Fixer les conditions et modalités des augmentations de capital et arrêter les dates, les conditions et modalités des émissions qui seront réalisées en vertu de la présente résolution, déterminer la nature et les caractéristiques des valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société, les modalités d'attribution des titres de capital auxquels ces valeurs mobilières donnent droit ainsi que les dates auxquelles peuvent être exercés ces droits d'attribution, modifier, pendant la durée de vie des titres concernés, leurs modalités dans le respect des dispositions législatives et réglementaires ;

▷ Fixer les dates d'ouverture et clôture des souscriptions, le prix, la date de jouissance des titres émis, les modalités de libération des actions, consentir des délais pour leur libération ;

▷ 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, s'il le juge opportun, les frais, droits et honoraires occasionnés par les émissions sur le montant des primes correspondantes et prélever sur ce montant les sommes nécessaires pour porter la réserve légale au dixième du nouveau capital après chaque émission ;

▷ Constater la réalisation de chaque augmentation de capital réalisée par l'usage de la présente délégation et procéder à la modification corrélative des statuts ;

▷ D'une manière générale, passer toutes conventions, prendre toutes mesures et procéder à toutes formalités nécessaires aux émissions visées ci-dessus, à l'admission

aux négociations sur un marché réglementé et au service financier des titres émis en vertu de la présente délégation ainsi qu'à l'exercice des droits qui y sont attachés.

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 25 mai 2016 par le vote de sa vingt et unième résolution.

RÉSOLUTION 23

Augmentation du nombre de titres en cas d'augmentation de capital dans la limite de 15 % de l'émission

OBJECTIF

La 23^e résolution permet, pour une période de 26 mois, au Directoire, en cas d'augmentation de capital avec ou sans suppression du droit préférentiel de souscription, décidée en application des 20^e à 22^e résolutions ci-dessus, d'augmenter le nombre de titres à émettre, en cas de demandes excédentaires, dans les 30 jours de la clôture de la souscription, dans la limite de 15 % de l'émission initiale et au même prix que celui retenu pour l'émission initiale. Le montant nominal des augmentations de capital décidées en vertu de la présente résolution s'imputera sur le montant du plafond stipulé dans la résolution sur la base de laquelle est réalisée l'augmentation de capital initiale et sur le montant du plafond global prévu à la 20^e résolution, et dans l'hypothèse d'une augmentation de capital sans droit préférentiel de souscription, sur celui de la 21^e résolution. 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. Cette nouvelle délégation se substituera à celle donnée par l'Assemblée du 25 mai 2016.

▷ RÉSOLUTION 23

(Délégation de compétence à donner au Directoire, pour une durée de vingt-six mois, à l'effet d'augmenter le nombre de titres à émettre en cas d'augmentation de capital, avec maintien ou suppression du droit préférentiel de souscription, dans la limite de 15 % de l'émission initiale réalisée en application des vingtième à vingt-deuxième résolutions soumises à la présente Assemblée)

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 conformément aux dispositions des articles L. 225-135-1 et R. 225-118 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, pour une durée de vingt-six mois à compter de la présente Assemblée, sa compétence pour augmenter, sur ses seules décisions, le nombre de titres à émettre en cas d'augmentation du capital de la Société, avec maintien ou suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires, décidée en application des vingtième à vingt-deuxième résolutions soumises à la présente Assemblée, dans les délais et limites prévus par la réglementation applicable au jour de l'émission (actuellement dans les trente jours de la clôture de la souscription dans la limite de 15 % de l'émission initiale et au même prix que celui retenu pour l'émission initiale).

2) Décide que le montant nominal des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées en vertu de la présente délégation s'imputera sur le montant du plafond stipulé dans la résolution en vertu de laquelle est réalisée l'émission initiale et sur le montant du plafond global de trente millions (30 000 000) d'euros prévu au paragraphe 2) de la vingtième résolution de la présente Assemblée et dans l'hypothèse d'une augmentation de capital sans droit préférentiel de souscription, sur le montant de neuf millions (9 000 000) d'euros prévu au paragraphe 3) de la vingt et unième résolution 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.

3) Décide que 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.

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 25 mai 2016 par le vote de sa vingt-deuxième résolution.

RÉSOLUTION 24

Autorisation pour fixer le prix d'émission de titres de capital dans le cadre d'une augmentation du capital social par émission sans droit préférentiel de souscription par offre au public ou par placement privé

OBJECTIF

La 24^e résolution vise à renouveler l'autorisation donnée au Directoire en 2017, pour une période de 26 mois et dans la limite de 10 % du capital social par an, en cas d'augmentation du capital décidée en vertu des 21^e et 22^e résolutions à fixer le prix d'émission des titres de capital ainsi émis en dérogeant aux conditions de fixation de prix prévues par ces résolutions et selon les modalités mentionnées dans le texte de la résolution. Le montant nominal de l'augmentation du capital susceptible d'être réalisée en vertu de cette résolution s'imputera sur le plafond nominal des augmentations de capital sans droit préférentiel de souscription de la 21^e résolution ou 22^e résolution selon qu'il s'agisse d'offre au public ou d'offre par placement privé (dans un cas comme dans l'autre, 9 millions d'euros) et sur le montant du plafond global prévu à la 20^e résolution. 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

(Autorisation à donner au Directoire, pour une durée de vingt-six mois, pour fixer le prix d'émission de titres de capital dans le cadre d'augmentations de capital par émission sans droit préférentiel de souscription par offre au public ou par placement privé, dans la limite de 10 % du capital par an)

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. 225-136 1^o du Code de commerce et dans la limite de 10 % du capital social sur une période de douze mois appréciée à la date de l'émission, autorise le Directoire, en cas d'augmentation du capital décidée en vertu des vingt et unième et vingt-deuxième résolutions soumises à la présente Assemblée, à fixer le prix d'émission des titres de capital ainsi émis, en dérogeant aux conditions de fixation du prix prévues par lesdites résolutions, selon les modalités suivantes :

Le prix d'émission des titres de capital émis ne pourra pas être inférieur, au choix du Directoire :

▷ au cours moyen de l'action sur le marché réglementé Euronext Paris, pondéré par les volumes, lors de la dernière séance de bourse précédant la fixation du prix de l'émission ;
▷ ou au cours moyen de l'action sur le marché réglementé Euronext Paris, pondéré par les volumes, arrêté en cours de séance au moment où le prix d'émission est fixé, dans les deux cas, éventuellement diminué d'une décote maximale de 5 %.

Le prix d'émission des valeurs mobilières autres que des actions ordinaires sera tel que la somme perçue par la Société à l'occasion de leur émission augmentée le cas échéant des sommes susceptibles d'être perçues ultérieurement par la Société soit, pour chaque action ordinaire qui sera ou pourra être émise en conséquence de l'émission de ces valeurs mobilières, au moins égale au montant minimal visé au paragraphe précédent.

L'Assemblée générale décide que le montant nominal des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées, immédiatement ou à terme, en vertu de la présente autorisation s'imputera sur le plafond nominal des augmentations de capital sans droit préférentiel de souscription soumises à la présente Assemblée au paragraphe 3) de la vingt et unième résolution ou vingt-deuxième résolution selon qu'il s'agit d'une offre au public ou d'une offre visée au II de l'article L. 411-2 du Code monétaire et financier (dans un cas comme dans l'autre, neuf millions (9 000 000) d'euros) et sur le montant du plafond global de trente millions (30 000 000) d'euros prévu au paragraphe 2) de la vingtième résolution soumise à la présente Assemblée 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 autorisation.

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 mettre en œuvre la présente autorisation dans les conditions prévues par la résolution au titre de laquelle l'émission est décidée.

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.

L'Assemblée générale prend acte du fait que, dans l'hypothèse où le Directoire viendrait à utiliser la présente autorisation, le Directoire rendra compte à l'Assemblée générale ordinaire suivante, conformément à la loi et la réglementation, de l'utilisation faite des autorisations conférées dans la présente résolution. En particulier, le Directoire devra établir un rapport

complémentaire, certifié par les Commissaires aux comptes, décrivant les conditions définitives de l'opération et donnant des éléments d'appréciation de son incidence sur la situation de l'actionnaire.

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 la vingt-cinquième résolution.

RÉSOLUTION 25

Augmentation de capital par incorporation de réserves, primes, bénéfices

OBJECTIF

La 25^e résolution permet de reconduire, pour une période de 26 mois, la délégation de compétence donnée au Directoire, en 2016, d'augmenter le capital par incorporation de réserves, bénéfices, primes ou autres sommes, sous forme d'attribution gratuite d'actions ou de l'élévation du nominal des actions existantes ou de la combinaison de ces deux modalités. Le montant nominal maximum des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées en vertu de cette délégation ne pourra pas excéder 30 millions d'euros (ce montant s'imputera sur le plafond global mentionné à la 20^e résolution). 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. Cette nouvelle délégation se substituera à celle donnée par l'Assemblée du 25 mai 2016. Il est précisé que cette résolution est votée à la majorité des voix.

▷ RÉSOLUTION 25

(Délégation de compétence à donner au Directoire, pour une durée de vingt-six mois, à l'effet de décider d'augmenter le capital social par incorporation de réserves, bénéfices, primes, ou autres)

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, statuant dans le cadre des articles L. 225-129, L. 225-129-2 et L. 225-130 du Code de commerce :

1) Délègue au Directoire sa compétence, avec faculté de subdélégation dans les conditions prévues par la loi et par

les statuts de la Société, pour une durée de vingt-six mois à compter de la présente Assemblée, à l'effet de décider d'augmenter le capital social, sur ses seules décisions, en une ou plusieurs fois, aux époques qu'il déterminera, par incorporation au capital de réserves, bénéfices, primes ou autres dont la capitalisation sera légalement et statutairement possible, sous la forme d'attribution gratuite d'actions ou d'augmentation de la valeur nominale des actions existantes, ou de la combinaison de ces deux modalités.

2) Décide que les droits formant rompus ne seront ni négociables, ni cessibles et que les titres correspondants seront vendus, les sommes provenant de la vente étant allouées aux titulaires des droits dans les conditions prévues par la loi et la réglementation.

3) Décide que le montant nominal maximum des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées en vertu de la présente délégation est fixé à trente millions (30 000 000) d'euros ou sa contre-valeur en toute autre monnaie autorisée ou unité monétaire établie par référence à plusieurs monnaies, étant précisé que le montant nominal des augmentations de capital réalisées en application de la présente délégation s'imputera sur le montant du plafond global de trente millions (30 000 000) d'euros prévu au paragraphe 2) de la vingtième résolution soumise à la présente Assemblée 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. 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.

4) Confère au Directoire, avec faculté de subdélégation dans les conditions prévues par la loi et par les statuts de la Société, tous pouvoirs à l'effet de mettre en œuvre la présente délégation et d'en assurer la bonne fin et d'une manière générale, passer toutes conventions, prendre toutes mesures et procéder à toutes formalités 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.

5) Décide que 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.

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

RÉSOLUTION 26

Augmentation de capital, avec suppression du droit préférentiel de souscription, en cas d'offre publique initiée par la Société

OBJECTIF

La 26^e résolution propose de renouveler, pour 26 mois, la délégation de compétence donnée, en 2016, au Directoire, de décider l'émission d'actions ordinaires de la Société et/ou de valeurs mobilières régies par les articles L. 228-91 du Code de commerce et suivants donnant accès, immédiatement ou à terme, à des actions ordinaires à émettre par la Société ou une de ses filiales, le cas échéant, en rémunération des titres apportés à toute offre publique comportant une composante d'échange initiée par la Société. Cette délégation emporte de plein droit renonciation par les actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions auxquelles les valeurs mobilières pourront donner droit. Le montant nominal maximal des augmentations du capital susceptibles d'être réalisées ne pourra pas être supérieur à 9 millions d'euros (ce montant s'imputera sur le plafond global mentionné à la 20^e résolution et sur celui de la 21^e résolution) et celui 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 à la 20^e résolution. 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. Cette nouvelle délégation se substituera à celle donnée par l'assemblée du 25 mai 2016.

▷ RÉSOLUTION 26

(Délégation de compétence à donner au Directoire, pour une durée de vingt-six mois, à l'effet de décider l'émission d'actions et/ou 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 cas d'offre publique 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 à L. 225-129-6, L. 225-148 et L. 228-92 du Code du commerce :

1) Délègue au Directoire, avec faculté de subdélégation dans les conditions prévues par la loi et par les statuts de la Société, pour une durée de vingt-six mois à compter de la présente Assemblée, sa compétence à l'effet de 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 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, en rémunération des titres apportés à toute offre publique comportant une composante d'échange, initiée par la Société sur les titres d'une société dont les actions sont admises aux négociations sur l'un des marchés réglementés visés par l'article L. 225-148 du Code de commerce ou à toute autre opération relevant d'un droit étranger (par exemple dans le cadre d'une « *reverse merger* » de type anglo-saxon) ayant le même effet qu'une offre publique d'échange initiée par la Société sur des titres répondant aux conditions visées à l'article L. 225-148 du Code de commerce, et décide de supprimer, au profit des porteurs de ces titres, le droit préférentiel de souscription des actionnaires à ces actions et/ou valeurs mobilières à émettre au titre de la présente délégation.

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) Prend acte que la présente délégation emporte de plein droit, au profit des porteurs des valeurs mobilières émises donnant accès au capital de la Société, renonciation par les actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions auxquelles les valeurs mobilières pourront donner droit.

3) Décide que :

▷ Le montant nominal maximal des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées immédiatement ou à terme en vertu de la présente délégation est fixé à neuf millions (9 000 000) d'euros ou sa contre-valeur en toute autre monnaie autorisée ou en unité monétaire établie par référence à plusieurs monnaies, étant précisé que ce montant s'imputera sur le plafond nominal de neuf millions (9 000 000) d'euros des augmentations de capital sans droit préférentiel de souscription soumises à la présente Assemblée au paragraphe

3) de la vingt et unième résolution et sur le montant du plafond global de trente millions (30 000 000) d'euros prévu au paragraphe 2) de la vingtième résolution soumise à la présente Assemblée 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.

4) Décide que le montant nominal maximal des valeurs mobilières représentatives de titres de créance sur la Société pouvant 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 soumise à la présente Assemblée 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.

5) Décide que 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.

6) Confère au Directoire, avec faculté de subdélégation dans les conditions prévues par la loi et par les statuts de la Société, tous pouvoirs à l'effet de mettre en œuvre la présente délégation, et notamment :

▷ Fixer les parités d'échange ainsi que, le cas échéant, le montant de la soulte en espèces à verser, et à constater le nombre de titres apportés à l'échange ;

▷ Déterminer les dates, conditions d'émission, notamment le prix et la date de jouissance éventuellement rétroactive, des actions ordinaires nouvelles et/ou, le cas échéant, des valeurs mobilières donnant accès immédiatement et/ou à terme à des actions ordinaires de la Société ;

▷ 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 ;

▷ Et prendre généralement toutes dispositions utiles et conclure tous accords pour parvenir à la bonne fin de l'opération autorisée, constater la ou les augmentations de capital en résultant et modifier corrélativement les statuts.

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 25 mai 2016 par le vote de sa vingt-quatrième résolution.

RÉSOLUTION 27

Attribution gratuite d'actions aux salariés et mandataires sociaux

OBJECTIF

La 27^e résolution autorise le Directoire, pour une période de 38 mois, à procéder à l'attribution gratuite d'actions ordinaires, existantes ou à émettre, de la Société au profit de bénéficiaires qu'il déterminera conformément à la loi. Le total des actions pouvant être attribuées gratuitement ne pourra pas représenter plus de 3 % du capital de la Société à la date de la décision de leur attribution par le Directoire.

L'attribution des actions est conditionnée à au moins deux conditions de performance déterminées par le Directoire lors de la décision d'attribution. Les attributions d'actions de performance pourront bénéficier aux dirigeants mandataires sociaux éligibles de la Société sous condition d'au moins deux conditions de performance mesurées sur trois ans. Le nombre d'actions qui leur sera attribué ne pourra pas excéder 0,3 % du capital social, ce plafond s'imputera sur le plafond de 3 % du capital social susmentionné. Les attributions gratuites d'actions consenties aux membres du Directoire seront décidées préalablement par le Conseil de surveillance. L'attribution des actions à leurs bénéficiaires ne sera définitive qu'au terme d'une période d'acquisition d'une durée minimale de trois ans sans période de conservation obligatoire.

Cette autorisation emporte de plein droit renonciation des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions ordinaires qui seront émises au fur et à mesure de l'attribution définitive des actions.

▷ RÉSOLUTION 27

(Autorisation à donner au Directoire, pour une durée de trente-huit mois, à l'effet de procéder à l'attribution gratuite d'actions existantes ou à émettre en faveur des salariés et/ou mandataires sociaux éligibles de la Société ou des sociétés du Groupe emportant renonciation des

actionnaires à leur droit préférentiel de souscription des actions à émettre)

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 articles L. 225-197-1 et suivants du Code de commerce :

1) Autorise le Directoire à procéder à l'attribution gratuite d'actions ordinaires, existantes ou à émettre, de la Société, en une ou plusieurs fois, au profit de bénéficiaires qu'il déterminera parmi les membres du personnel salarié ou à certains d'entre eux, ou à certaines catégories du personnel, et/ou parmi les dirigeants mandataires sociaux éligibles (au sens de l'article L. 225-197-1 II alinéa 1 du Code de commerce), ou à certains d'entre eux, de la Société ou des sociétés françaises ou étrangères ou groupements d'intérêt économique qui lui sont liés dans les conditions visées à l'article L. 225-197-2 du Code de commerce.

2) Décide que le nombre total des actions de la Société pouvant être attribuées gratuitement au titre de la présente résolution ne pourra pas représenter plus de 3 % du capital social de la Société à la date de la décision de leur attribution par le Directoire ; étant précisé que le Directoire aura le pouvoir de modifier le nombre d'actions attribuées, dans la limite du plafond de 3 % précité, en application d'opérations sur le capital de la Société intervenant durant la période d'acquisition visée en 7) ci-contre de manière à préserver les droits des bénéficiaires.

3) Conditionne expressément l'acquisition définitive des actions attribuées en vertu de la présente autorisation, à au moins deux conditions de performance déterminées par le Directoire lors de la décision d'attribution. Il est précisé que le Directoire pourra, le cas échéant, procéder à une attribution d'actions à l'ensemble des salariés, étant entendu que l'acquisition définitive de ces actions sera soumise à au moins deux conditions de performance.

4) Décide que les attributions d'actions 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 (i) que l'acquisition définitive des actions attribuées soit conditionnée à au moins deux conditions de performance déterminées par le Directoire lors de la décision d'attribution et mesurées sur une période d'au moins trois ans, et (ii) que les actions attribuées à ces dirigeants ne représenteront pas un pourcentage supérieur à 0,3 % du capital social de la Société, tel que constaté à la date de la décision de l'attribution

des actions par le Directoire (sous réserve des éventuels ajustements mentionnés ci-dessus).

5) Les attributions gratuites d'actions consenties aux membres du Directoire seront décidées préalablement par le Conseil de surveillance. Ce dernier fixera l'obligation de conservation des titres des dirigeants conformément à l'article L. 225-197-1, II alinéa 4 du Code de commerce.

6) Décide que le Directoire pourra, notamment par dérogation à ce qui précède, adapter les conditions de performance à la nouvelle configuration du Groupe dans les cas exceptionnels où le périmètre du Groupe serait affecté de manière significative, modifiant la structure du Groupe, à la suite d'une fusion, d'un changement de contrôle, d'une acquisition ou d'une cession.

7) Décide que l'attribution des actions de la Société à leurs bénéficiaires sera définitive au terme d'une période d'acquisition d'une durée minimale de trois ans sans période de conservation obligatoire, sauf en cas d'invalidité du bénéficiaire correspondant au classement dans la deuxième ou la troisième des catégories prévues à l'article L. 341-4 du Code de la Sécurité sociale, auquel cas l'attribution définitive des actions intervient immédiatement. Le Directoire aura la faculté de modifier la durée de la période d'acquisition et de fixer, le cas échéant, une période de conservation, lors de chaque décision d'attribution.

8) Décide que le Directoire pourra procéder, si l'attribution porte sur des actions à émettre, aux augmentations de capital par incorporation de réserves ou de primes d'émission de la Société, pourra fixer les dates de jouissance des actions nouvelles et pourra prélever sur les réserves disponibles ou primes d'émission de la Société, les sommes nécessaires pour porter la réserve légale à un dixième du nouveau capital résultant de ces augmentations de capital.

9) Donne tous pouvoirs, dans les limites fixées ci-dessus, au Directoire avec faculté de subdélégation dans les conditions prévues par la loi, à l'effet de mettre en œuvre la présente autorisation.

10) Prend acte que la présente autorisation emporte de plein droit, au profit des bénéficiaires des attributions d'actions ordinaires à émettre, renonciation des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions ordinaires qui seront émises au fur et à mesure de l'attribution définitive des actions et à tout droit aux actions ordinaires attribuées gratuitement sur le fondement de la présente autorisation.

11) Fixe à trente-huit mois, à compter du jour de la présente Assemblée générale, la durée de validité de la présente autorisation.

Le Directoire informera chaque année l'Assemblée générale des attributions réalisées dans le cadre de la présente résolution, conformément à l'article L. 225-197-4 du Code de commerce.

RÉSOLUTIONS 28 et 29

Augmentations de capital réservées aux salariés

OBJECTIF

La 28^e résolution délègue au Directoire, pour 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 régies par les articles L. 225-91 et suivants du Code de commerce 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 29^e résolution et s'imputera sur le montant du plafond global prévu à la 20^e résolution). Le prix de souscription sera fixé dans les conditions légales.

La 29^e résolution délègue au Directoire, pour 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 28^e résolution et s'imputera sur le montant du plafond global prévu à la 20^e résolution), 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 28^e 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 31 mai 2017.

▷ RÉSOLUTION 28

(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) 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-neuvième 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 soumise

à la présente Assemblée 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 ;

▷ Constater 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.

L'Assemblée générale prend acte que la présente délégation prive d'effet, pour la partie non utilisée et la période non écoulée, à compter de la présente Assemblée, la délégation donnée par l'Assemblée générale extraordinaire le 31 mai 2017 dans sa vingt-septième résolution.

▷ **RÉSOLUTION 29**

(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) 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-huitième 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 vingt-huitième résolution soumise à la présente Assemblée 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 Publicis 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 Publicis.

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 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-huitième 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 ; ▷ Constaté 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.

L'Assemblée générale prend acte que la présente délégation prive d'effet, pour la partie non utilisée et la période non écoulée, à compter de la présente Assemblée, la délégation donnée par l'Assemblée générale extraordinaire le 31 mai 2017 dans sa vingt-huitième résolution.

RÉSOLUTION RELEVANT DE LA COMPÉTENCE DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE ORDINAIRE

RÉSOLUTION 30

Pouvoirs

OBJECTIF

La 30^e résolution permet de donner pouvoirs pour les formalités légales.

▷ RÉSOLUTION 30 (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

<i>En millions d'euros, à l'exception des données par action et des %</i>	2017	2016	2017 vs. 2016
DONNÉES EXTRAITES DU COMPTE DE RÉSULTAT			
Revenu	9 690	9 733	- 0,4 %
Marge opérationnelle avant amortissements	1 666	1 682	
<i>En % du revenu</i>	17,2 %	17,3 %	
Marge opérationnelle	1 505	1 516	- 0,7 %
<i>En % du revenu</i>	15,5 %	15,6 %	
Résultat opérationnel	1 316	9	
Résultat net part du Groupe	862	(527)	
Bénéfice par action	3,81	(2,36)	
Bénéfice courant par action, dilué ⁽¹⁾	4,50	4,46	+ 0,9 %
Dividende par action ⁽²⁾	2,00	1,85	+ 8,1 %
Free cash-flow avant variation du BFR	1 287	1 261	+ 2,1 %
DONNÉES EXTRAITES DU BILAN			
	31 12 2017	31 12 2016	
Total de l'actif	23 780	24 896	
Capitaux propres, part du Groupe	5 956	6 055	
Endettement financier net (trésorerie nette)	727	1 244	

(1) Résultat net part du Groupe après élimination des pertes de valeur, de l'amortissement des incorporels liés aux acquisitions, des principales plus ou (moins)-values de cession, 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.

(2) Proposé à l'Assemblée générale du 30 mai 2018.

La croissance économique mondiale a continué à accélérer au dernier trimestre 2017 et devrait atteindre près de 4 % en rythme annuel. L'accélération est toujours significative dans la zone Euro et au Japon, et les États-Unis maintiennent un rythme de croissance supérieure à 2 %. Le ralentissement au Royaume-Uni devient patent. La Chine continue à croître à un taux compris entre 6,5 % et 7 %. La fermeté confirmée des cours du pétrole et des matières premières industrielles favorise le redressement économique des « pays matières premières » comme le Brésil et la Russie. Le risque déflationniste a quasiment disparu et, signe de la force de l'embellie conjoncturelle, le risque serait plutôt celui d'une accélération de l'inflation. Les taux d'intérêt, malgré une légère hausse en toute fin d'année et au début de 2018, demeurent particulièrement bas, témoins d'une politique monétaire encore favorable à la croissance en Europe et au Japon.

Aux États-Unis, la croissance accélère encore progressivement, essentiellement grâce à la consommation des ménages.

L'encours des crédits à la consommation a progressé de 8,8 % à fin décembre. La croissance a atteint 2,3 % au 3^e trimestre, alors que l'inflation reste contenue à 1,6 % en octobre. Les événements climatiques exceptionnels n'ont pas affecté significativement l'économie américaine. La baisse de la fiscalité, votée par les parlementaires fin décembre, a probablement amélioré la psychologie des ménages et des entreprises.

La croissance de la zone Euro est au coude-à-coude avec la croissance des États-Unis. Elle reste tirée par l'Allemagne, dont le PIB du troisième trimestre 2017 a progressé de 0,8 % par rapport au trimestre précédent, et de 2,8 % par rapport au trimestre correspondant de 2016. Toutes les enquêtes menées par les organismes privés (Markit) comme publics (Commission européenne, BCE), confirment que la croissance économique de la zone Euro dépasse actuellement 2 %, au plus haut depuis la crise. L'inflation reste très faible, toujours de l'ordre de 1,5 %.

Au Royaume-Uni, un ralentissement significatif de la croissance est amorcé. La croissance du PIB a décroché par rapport à celles de ses principaux partenaires économiques et atteint 1,7 % au 3^e trimestre 2017. Elle montre de nombreux signes d'affaiblissement supplémentaire : la consommation a baissé de 1 % en décembre, les ventes de voitures neuves ont chuté de 14 % sur ce même mois et de 5 % sur l'année 2017. L'inflation importée par la baisse des cours de la livre Sterling mine le pouvoir d'achat des ménages, dont les salaires sont stables. Les incertitudes associées aux négociations et à la mise en œuvre du Brexit affectent les investissements des entreprises.

L'économie japonaise est en croissance : le PIB a progressé à un rythme annuel de 2,1 % au 3^e trimestre, au plus haut depuis 2 ans. La production industrielle a cru de 0,9 % en novembre, alors que la tendance des prix s'affirme très progressivement (moins de 1 % en rythme annuel). La politique « des trois flèches » de Shinzo Abe semble enfin atteindre ses objectifs, conduisant la Banque Centrale à réduire ses interventions sur le marché financier.

En Chine, la croissance se maintient à un taux élevé de 6,8 % pour le 3^e trimestre ; la croissance annuelle devrait être proche de ce niveau. Le congrès du PCC qui s'est tenu en octobre a confirmé la volonté d'ouverture économique du pays et une croissance toujours ambitieuse, mais plus tournée vers la consommation interne.

La fermeté des cours du pétrole a été confirmée au cours des trois derniers mois, puisque désormais le baril a dépassé la barre des 60 dollars. L'accélération de la hausse des cours des matières premières énergétiques et industrielles permet à ce stade de bénéficier d'un regain de croissance chez les pays producteurs, sans affaiblir la dynamique des pays consommateurs. Elle est à la fois le reflet du dynamisme de la croissance mondiale et elle contribue aussi à l'entretenir.

Lors de la publication de ses dernières estimations en décembre 2017, Zenith a confirmé sa prévision de croissance des investissements publicitaires média à 4,0 % pour 2017. Par zone géographique, l'Amérique du Nord afficherait une progression de 3,6 % tirée par la publicité sur internet (+ 14,7 %) qui représenterait 36 % des dépenses média en 2017. La télévision serait quasiment stable à +0,4 %. L'Europe de l'Ouest est attendue en croissance de 1,5 % avec une hausse de 8,7 % sur internet. Par pays, la France progresserait de 2,0 % en accélération par rapport à la croissance de 1,7 % enregistrée en 2016. L'Allemagne est estimée à + 0,9 % en 2017 à comparer à + 3,0 % en 2016, le ralentissement provenant des investissements en télévision qui reculent de 0,8 % en 2017 à comparer à une hausse de 3,1 % en 2016, sous l'effet de la baisse de l'audience des principales chaînes. La croissance resterait modeste en Italie (+ 0,7 %) et au Royaume-Uni (+ 0,7 %). La

zone Asie-Pacifique progresserait de 5,3 %, notamment avec des croissances de 7,4 % en Chine (45 % des dépenses de la zone Asie-Pacifique) et de 9,7 % en Inde. Le Japon (24 % des dépenses de la zone) est estimé en hausse de 2,5 %. L'Amérique latine afficherait une croissance de 2,8 % grâce aux effets de l'inflation, après un recul de 0,6 % en 2016. Le Brésil serait en hausse de 1,5 % avec les Jeux Olympiques de Rio en 2016 comme élément de base de comparaison défavorable (+ 5,5 % en 2016).

Le revenu consolidé de Publicis Groupe est de 9 690 millions d'euros en 2017 comparé à 9 733 millions en 2016, en baisse de 0,4 %. La croissance à taux de change constants est de + 1,3 %. La croissance organique est de + 0,8 % en 2017.

La révolution numérique offre de nombreuses opportunités de croissance pour Publicis Groupe et ses clients mais elle produit des bouleversements majeurs dans la relation avec les médias et les consommateurs. Dans ce contexte, Publicis Groupe accélère sa transformation et ambitionne d'être le partenaire indispensable de ses clients dans leurs transformations marketing et opérationnelle. Le Groupe a pris les 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 vise 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 *Digital Business Transformation*.

La marge opérationnelle ressort à 1 505 millions d'euros, en recul de 0,7 %. Le taux de marge opérationnelle est de 15,5 %, en légère baisse de 10 points de base par rapport à 2016. À charges de restructuration constantes, la croissance de la marge opérationnelle en valeur et en taux est de 2,4 % et en taux de 40 points de base.

Le résultat net part du Groupe est un profit de 862 millions d'euros à comparer à une perte de 527 millions d'euros en 2016. Pour mémoire, le résultat 2016 prenait en compte une perte de valeur de 1 440 millions d'euros avant impôts.

Le résultat net courant dilué par action (tel que défini dans la note 8 des comptes consolidés annuels) s'élève à 4,50 euros faisant ressortir une hausse de 0,9 %.

Au 31 décembre 2017, le bilan fait ressortir un endettement financier net de 727 millions d'euros comparé à un endettement financier net de 1 244 millions d'euros au 31 décembre 2016. L'endettement financier net moyen s'établit à 1 980 millions d'euros en 2017, à comparer à un endettement financier net moyen de 2 385 millions d'euros en 2016.

Le dividende qui sera proposé à l'Assemblée générale des actionnaires du 30 mai 2018 est de 2,00 euros par action. Rapporté au bénéfice net par action courant dilué, il représente un taux de distribution de 44,4 % et une augmentation de 8,1 % par rapport à l'année précédente. Sous réserve de l'approbation de l'Assemblée générale, la mise en paiement du dividende en numéraire ou en actions, sur option des porteurs, se fera le 4 juillet 2018.

► GOUVERNANCE

Depuis le 1^{er} juin 2017, **Maurice Lévy** a rejoint le Conseil de surveillance et en assure la Présidence. **Arthur Sadoun** préside un Directoire enrichi par l'arrivée de Steve King, CEO de Publicis Media, et qui a rejoint à cette date Jean-Michel Étienne, Directeur général adjoint en charge des finances, et Anne-Gabrielle Heilbronner, Secrétaire général.

Depuis le 24 août 2017, en plus de ses responsabilités actuelles, **Anne-Gabrielle Heilbronner**, supervise la Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) et le *Women's Forum for Economy and Society*. Ce forum, siégeant à Paris et dont Publicis Groupe est actionnaire majoritaire, est la tribune mondiale de référence pour faire entendre la voix des femmes sur des questions socio-économiques majeures. Le *Women's Forum* est un des éléments de l'action déterminée de Publicis Groupe dans le domaine de la RSE. Fidèle à ses valeurs, Publicis Groupe souhaite promouvoir des standards toujours plus exigeants en matière de diversité, de transparence des pratiques et de protection des données personnelles avec l'ambition d'offrir des solutions innovantes et dont l'impact sociétal est positif.

Véronique Weill a rejoint Publicis Groupe en tant que *General Manager*, avec la responsabilité de Re:Sources, de l'informatique, de l'immobilier, des assurances et des fusions et acquisitions. Véronique a passé 21 ans chez JPMorgan, principalement aux États-Unis, où elle était en charge des opérations et de l'informatique au niveau mondial, avant de rejoindre AXA en 2006. Elle s'y est notamment occupée au sein du comité de direction, des opérations, de la technologie,

du digital, du marketing et de l'innovation. En tant que *Chief Operating Officer* puis *Chief Customer Officer* d'AXA, elle a contribué à en faire une des premières marques d'assurance mondiales.

Agathe Bousquet a rejoint le Groupe Publicis en septembre 2017 en tant que Présidente de Publicis Groupe en France. Elle supervise l'ensemble des activités des agences du Groupe en France. Elle a pour mission de faire travailler ensemble tous les talents du Groupe en France et d'intégrer toutes les expertises afin de réinventer la relation avec les clients et faire de Publicis Groupe le partenaire stratégique dans leur transformation. Elle a débuté sa carrière dans le milieu associatif, puis a occupé différentes responsabilités au sein d'Havas avant d'assurer la présidence de Havas Paris. Elle reporte à Arthur Sadoun, et siège au *Management Committee* du Groupe.

Emmanuel André a rejoint le Groupe au poste nouvellement créé de *Chief Talent Officer* (CTO). Basé à New York, Emmanuel André est en charge de la gestion et du recrutement des talents et collabore directement avec les CEO et CTO des 4 pôles de Solutions du Groupe, ces derniers étant directement placés sous sa responsabilité. Il supervise également l'ensemble des programmes de formation et de développement du Groupe. Il rejoint également le *Management Committee* et reporte directement à Arthur Sadoun. Précédemment Président International de TBWA\Worldwide, il a débuté sa carrière dans la publicité en 1993 et a occupé plusieurs postes au sein de TBWA à Paris puis à Hong Kong et à New York.

Carla Serrano, CEO de Publicis New York et *Chief Strategy Officer* de Publicis Communications a été promue *Chief Strategy Officer* de Publicis Groupe. Tout au long de sa carrière, Carla a occupé des postes de direction stratégique et de management au sein de grands réseaux et d'agences créatives. Avant de rejoindre Publicis, Carla était CEO de Naked NA, CSO de TBWA Chiat/DAY NY et Présidente de Berlin Cameron and Partners.

Publicis Groupe s'est doté de deux nouveaux comités de direction en plus du Directoire. Le premier, l'**Executive Committee**, a la responsabilité de conduire la transformation du Groupe et se réunit tous les mois. Il est composé des membres du Directoire ainsi que de :

- ▷ Carla Serrano, *Chief Strategy Officer*, Publicis Groupe ;
- ▷ Nigel Vaz, *Digital Business Transformation Lead* et CEO EMEA & APAC, Publicis.Sapient ;
- ▷ Véronique Weill, *General Manager*, Publicis Groupe ;
- ▷ Alan Wexler, CEO, Publicis.Sapient.

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

- ▷ Valérie Beauchamp, EVP *Business Development*, Publicis Groupe ;
- ▷ Emmanuel André, *Chief Talent Officer*, Publicis Groupe ;
- ▷ Justin Billingsley, COO Publicis Communications ;
- ▷ Agathe Bousquet, Présidente France, Publicis Groupe ;
- ▷ Gerry Boyle, CEO APAC, Publicis Media ;
- ▷ Andrew Bruce, CEO North America, Publicis Communications ;
- ▷ Nick Colucci, *Chairman* de Publicis Health, COO de Publicis Communications North America ;
- ▷ Lisa Donohue, CEO, Publicis Spine ;
- ▷ Tim Jones, CEO North America, Publicis Media ;
- ▷ Loris Nold, CEO, Publicis Groupe APAC ;
- ▷ Rishad Tobaccowala, *Chief Growth Officer*, Publicis Groupe ;
- ▷ Alexandra Von Plato, CEO, Publicis Health ;
- ▷ Jarek Ziebinski, CEO, Publicis One.

Le 27 septembre 2017, Publicis Groupe a annoncé qu'**Annette King** sera nommée CEO de Publicis Groupe au Royaume-Uni. Annette reportera directement à Arthur Sadoun et rejoindra le *Management Committee*. Dans son rôle de CEO de Publicis Groupe UK, Annette supervisera toutes les activités du Groupe sur ce marché, de Publicis Communications à Publicis Media, Publicis.Sapient et Publicis Health. Elle aura la responsabilité de mettre en œuvre la vision du Groupe de devenir le partenaire indispensable de ses clients dans leur transformation. Annette rejoindra Publicis Groupe après 17 années passées chez Ogilvy Group (WPP Group) où elle a occupé successivement 8 positions différentes, de « *client lead* » pour American Express sur la zone EMEA à *Managing Director* pour Ogilvy Interactive, et de *New Business Director* pour OgilvyOne à son dernier poste en tant que CEO de Ogilvy Group au Royaume-Uni.

Le 22 janvier 2018, le Groupe a annoncé la nomination de **Nick Law** en tant que *Chief Creative Officer* de Publicis Groupe et Président de Publicis Communications. Comptant parmi les leaders créatifs les plus reconnus de la profession pour ses idées novatrices, la nomination de Nick Law témoigne de l'engagement de Publicis Groupe à mettre la créativité et la technologie au service de la transformation du marketing et du *business* de ses clients. Nick Law était le directeur de création et vice-Président de R/GA, le réseau américain appartenant au groupe Interpublic, spécialisé dans la convergence des expertises digitales, technologiques, design et marketing. Il supervisera l'ensemble de la communauté créative du Groupe. En tant que Président de Publicis Communications, Nick Law aura également pour mission de fédérer avec une ambition créative commune la force et la diversité des agences créatives du Groupe. Nick Law rejoindra le Groupe en mai 2018. Il intégrera l'*Executive Committee* de Publicis Groupe et reportera directement à Arthur Sadoun.

► POLITIQUE RSE DU GROUPE

Depuis août 2017, la diversité et la RSE, ainsi que le *Women's Forum*, sont désormais placés sous la responsabilité de Anne-Gabrielle Heilbronner, membre du Directoire et Secrétaire Général du Groupe, avec pour objectif d'accélérer les efforts engagés.

Les priorités du Groupe ont été réaffirmées autour des axes suivants :

- ▷ La Diversité : l'inclusion est une priorité et les chiffres témoignent d'une évolution positive en termes de mixité. Publicis Groupe est signataire du plaidoyer « *CEO Action for Diversity and Inclusion* » rassemblant plusieurs centaines d'entreprises et dont l'objectif est de renforcer des actions en faveur d'un recrutement inclusif.

Cette ambition doit se traduire dans le management quotidien, autour des travaux en cours sur l'égalité salariale, l'application rigoureuse de la politique « *Zero Tolerance* » en matière de non-discrimination ou de lutte contre les comportements inappropriés, et par la volonté d'avoir plus de femmes à des niveaux de responsabilité importants, notamment dans les équipes créatives et technologiques.

Les réseaux affinitaires, tels que VivaWomen! (mixité) ou Egalité (LGBT) ont poursuivi leur développement avec des activités dans un nombre croissant de villes et pays. Le *Women's Forum for the Economy and the Society* a fait étape en 2017 à Rome, Paris et Mexico, en accueillant un nombre inégalé de participants et de partenaires.

Pour accompagner les équipes dans les différents métiers, face à toutes les mutations en cours principalement technologiques, les dispositifs de formation sont revus pour être plus accessibles au plus grand nombre. Pour 2018, l'objectif est d'intensifier l'effort autour de tous les nouveaux métiers du Groupe.

- ▷ Pour les clients, accompagner leur transformation est la mission centrale de Publicis Groupe ; l'innovation créative et technologique est au cœur des projets développés, en suivant les critères du marketing responsable. Pour aller plus loin, le Groupe a choisi de participer à « *Unstereotype Alliance* » (sous l'égide de *UN Women*), afin de faire évoluer les représentations et les stéréotypes dans la communication.

En 2017, le Groupe a revisité son programme d'Achats responsables, notamment au regard des nouvelles attentes issues de l'application de la loi sur le devoir de vigilance, et ce afin d'avoir une approche plus qualitative et précise des fournisseurs sollicités.

▷ En matière d'éthique, parmi les sujets clés de l'année, figure la préparation de l'entrée en application du règlement européen sur la protection des données personnelles (RGPD). Cette mise en conformité a été intégrée dans la mise en place de *The Spine*, et dès l'amont des projets informatiques. Un programme international de formation a été déployé dans le Groupe au cours de l'année 2017, piloté par la Direction juridique au sein de laquelle est positionné le *Chief Data Privacy Officer*, en association avec d'autres fonctions clés du Groupe comme le *Chief Security Officer*. La formation des collaborateurs s'est intensifiée autour de l'actualité liée à la protection des données et de la sécurité des systèmes.

▷ Vis-à-vis de la Société, des citoyens-consommateurs, le programme *Create & Impact* qui rassemble les campagnes *pro bono*, ou activités de volontariat et de mécénat, est structuré autour des ODD (Objectifs de Développement Durable des Nations Unies) afin de mieux mesurer les impacts. Dans le cadre de l'opération sectorielle internationale *Common Ground*, Publicis Groupe a déployé son propre plan de mobilisation interne, appelé *One Table* autour de l'ODD2 (Lutter contre la Faim).

▷ Enfin, en matière d'environnement, la politique « Consommer moins et mieux » devient plus ambitieuse en étant alignée sur les objectifs fixés par la stratégie Européenne Energie-Climat pour 2030. Publicis Groupe a poursuivi son engagement en tant que signataire du « *French Business Climate Pledge* » présenté lors du « *One Planet Summit* » organisé par la France en Décembre 2017.

► ACQUISITIONS ET CESSIONS

En janvier 2017, Publicis Communications a acquis deux agences dans le numérique, au travers de Leo Burnett : **The Abundancy** et **Ardent**. Ces agences complètent les compétences de Leo Burnett dans les données, la création et la technologie. Ardent fournit une technologie propriétaire qui utilise les données de recherche pour comprendre le comportement des consommateurs et anticiper leurs intentions. The Abundancy applique ces enseignements pour la génération de contenus adaptés. Ensemble, elles comptent 60 employés qui ont rejoint les équipes de Leo Burnett désormais dirigée par Andrew Swinand aux États-Unis.

En juillet 2017, Publicis Communications a annoncé l'acquisition de **The Herd Agency**, qui compte parmi les agences australiennes les plus importantes et récompensées. Cette acquisition permet à Publicis Communications d'offrir à ses clients une gamme élargie de services en relations publiques

parmi lesquels la stratégie, les affaires publiques, le « *earned media* », les relations investisseurs, les campagnes intégrées, la communication de crise, les réseaux sociaux et le contenu marketing. The Herd Agency est rattachée à MSLGroup en Australie.

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

En juillet 2017, Prodigious, la plateforme de production de Publicis Communications a annoncé l'acquisition de **Translate Plus**, un fournisseur global de services linguistiques expert en transcréation. La transcréation est l'adaptation complète du message de marque d'un produit ou d'une publicité pour un marché cible, et s'insère au sein des grandes campagnes de publicité mondiale. Créé en 2008, Translate Plus emploie plus de 130 personnes dans 10 bureaux internationaux à Londres, aux Pays-Bas, en Allemagne, au Danemark, en Suède, Italie, Bulgarie, Washington DC, Chine et au Japon. Son portefeuille de clients comprend Mondelez, Porsche Consulting, Reckitt Benckiser, Rentalcars et Ricoh.

En septembre 2017, Publicis Health a annoncé l'acquisition de **PlowShare Group**, l'agence de communication leader exclusivement dédiée aux organisations humanitaires et aux agences fédérales pour les campagnes marketing sur les causes et missions sociales. Créée il y a plus de 20 ans, PlowShare travaille notamment avec la Croix-Rouge Américaine (*American Red Cross*), les *Centers for Disease Control and Prevention*, *Habitat for Humanity*, *Make-A-Wish Foundation*, *March of Dimes*, *World Wildlife Fund*. Basée à Stamford (Connecticut) avec des bureaux à Atlanta, New York et Washington DC, et dotée d'une équipe de 18 personnes, PlowShare fournit l'ensemble des prestations de publicité et de marketing : achat d'espaces, création, relations publiques, réseaux sociaux...

En septembre 2017, Publicis Communications a annoncé l'acquisition de **Harbor Picture Company**, société de production spécialisée dans les films publicitaires pour la télévision et internet. Créée il y a 7 ans, Harbor Picture Company est rattachée à Prodigious, l'entité de production de Publicis.

Enfin, le 18 décembre 2017, le Groupe a conclu un accord définitif portant sur la cession de 100 % de la société **Genedigi** en Chine. Cette cession étant soumise à des autorisations à obtenir des autorités chinoises, la vente définitive devrait aboutir dans les prochains mois.

► OPÉRATIONS FINANCIÈRES

Le 13 mars 2017, Publicis Groupe a mis en place un contrat d'achat d'actions avec un Prestataire de Services d'Investissements dans le cadre de son Programme de Rachat d'Actions tel qu'autorisé par l'Assemblée générale des actionnaires en date du 25 mai 2016. La période d'achat a couru du 14 mars 2017 au 30 juin 2017.

Au terme du contrat, 5 000 000 d'actions ont été acquises à un prix d'achat moyen de 64,69 euros (64,89 euros en incluant la taxe sur les transactions financières).

► ANALYSE DES RÉSULTATS CONSOLIDÉS

REVENU

Le revenu consolidé de Publicis Groupe à fin décembre 2017 est de 9 690 millions d'euros comparé à 9 733 millions d'euros en 2016, en baisse de 0,4 %. Les variations des taux de change ont un impact négatif de 168 millions d'euros, soit 1,7 % du revenu de 2016. Les acquisitions (nettes de cessions) ont contribué à hauteur de 51 millions d'euros au revenu 2017 soit 0,5 % du revenu de 2016. La croissance à taux de change constants est de +1,3 %.

La croissance organique est de +0,8 % en 2017. Dans un contexte difficile compte tenu des nombreux défis auxquels sont confrontés nos clients, la croissance organique de Publicis Groupe a été pénalisée par les pertes de budgets de 2016 et les restructurations réalisées chez SapientRazorfish. En revanche, elle a bénéficié de la contribution croissante des budgets gagnés en 2016.

INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES SUR LE REVENU

Le calcul de la croissance organique de 2017 a été fait en appliquant la même méthode que celle utilisée lors des exercices précédents.

Ce calcul inclut des opérations de production et d'événementiel (comptabilisées en applications des normes IFRS en vigueur) qui ont été reclassées en « brut » alors qu'elles étaient précédemment traitées en « net ». Aucune opération de médias ou de publicité n'est concernée. Le tableau ci-dessous indique l'impact de la reclassification de ces contrats en brut pour chacun des trimestres de 2017.

L'impact est modeste puisqu'il est de 33 millions d'euros sur un revenu de 9 690 millions d'euros sur l'ensemble de l'année 2017, ce qui représente 40 points de base sur la croissance organique.

IMPACT DE LA RECLASSIFICATION SUR LE REVENU ET LA CROISSANCE ORGANIQUE					
En millions d'euros	T1 2017	T2 2017	T3 2017	T4 2017	12 mois 2017
Revenu	2 328	2 515	2 264	2 583	9 690
Croissance organique	-1,2 %	+ 0,8 %	+1,2 %	+2,2 %	+ 0,8 %
dont reclassification de contrats					
Impact sur le revenu	+ 23	+18	+15	- 23	+ 33
Impact sur la croissance organique	+ 90 pb	+ 80 pb	+ 70 pb	- 90 pb	+ 40 pb

Par ailleurs, il convient de signaler que la norme IFRS 15 sera appliquée par le Groupe comme les principes comptables l'y obligent à compter du 1^{er} janvier 2018. À cet égard, le revenu de Publicis Groupe devrait être augmenté de plus de 600 millions d'euros, sans impact significatif sur le résultat.

MARGE OPÉRATIONNELLE ET RÉSULTAT OPÉRATIONNEL

Les charges de personnel atteignent 5 977 millions d'euros en 2017, en recul de 1,4 % (6 059 millions d'euros en 2016). Elles reculent de 2,1 % à charges de restructurations constantes. Les coûts fixes de personnel de 5 227 millions d'euros représentent 53,9 % du revenu contre 54,1 % en 2016. Le coût des freelances est de 374 millions d'euros en 2017, comparé à 444 millions en 2016. Les coûts de restructuration atteignent 120 millions d'euros en 2017 (73 millions d'euros en 2016) et s'inscrivent

dans le cadre de la réorganisation du Groupe, et se traduisent par une intégration accrue des structures et des activités. 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. Par ailleurs, les investissements dans les expertises phares du Groupe, notamment en matière de *data* et de technologie, constitueront des moteurs de croissance à long terme.

Les autres charges opérationnelles (hors amortissements) sont de 2 047 millions d'euros et se comparent à 1 992 millions d'euros en 2016. Ces coûts représentent 21,1 % du revenu consolidé (20,5 % en 2016).

La marge opérationnelle avant amortissements s'établit à 1 666 millions d'euros en 2017 par rapport à 1 682 millions d'euros en 2016, en recul de 1,0 %, faisant ressortir une marge de 17,2 % du revenu (17,3 % en 2016).

La dotation aux amortissements est de 161 millions d'euros en 2017, en légère diminution par rapport à 2016.

La marge opérationnelle s'élève à 1 505 millions d'euros en baisse de 0,7 % par rapport à 1 516 millions d'euros en 2016. Elle progresse de 0,7 % à taux de change constants. Le taux de marge opérationnelle est de 15,5 %, en recul de 10 points de base par rapport à 2016. Cette baisse provient de la hausse des charges de restructurations, non compensée par le recul des autres charges opérationnelles. À charges de restructuration constantes, les croissances de la marge opérationnelle en valeur et en taux sont de 2,4 % et 40 points de base respectivement.

Les marges opérationnelles par grandes zones géographiques s'élèvent à 15,3 % pour l'Europe, 16,0 % pour l'Amérique du Nord, 14,2 % pour l'Asie-Pacifique, 16,5 % pour l'Amérique latine et 12,2 % pour la région Afrique/Moyen-Orient.

Les amortissements sur immobilisations incorporelles liées aux acquisitions sont de 73 millions d'euros en 2017, contre 79 millions d'euros en 2016. Le Groupe a comptabilisé une charge pour perte de valeur de 115 millions en 2017, ayant essentiellement concerné Genedigi et Proximedia. Pour mémoire, cette charge avait été de 1 440 millions d'euros en 2016. Les autres charges et produits non courants ressortent en perte de 1 million d'euros, contre un produit net de 12 millions d'euros en 2016.

Le résultat opérationnel s'est élevé à 1 316 millions d'euros en 2017 contre 9 millions d'euros en 2016.

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 61 millions d'euros en 2017 contre une charge de 74 millions d'euros en 2016. La charge sur l'endettement financier net est de 51 millions d'euros en 2017 à comparer à 74 millions d'euros en 2016. Les autres charges et produits financiers quant à eux représentent une charge de 10 millions d'euros (0 million d'euros en 2016).

Le coût de réévaluation des *earn-out* est une charge de 66 millions d'euros à comparer à une charge de 108 millions en 2016.

La charge d'impôt est de 312 millions d'euros contre 342 millions d'euros en 2016. La charge de 2017 intègre un produit net de 61 millions d'euros consécutif à la réforme fiscale votée

aux États-Unis, comprenant d'une part un effet favorable de la baisse d'impôt sur les actifs nets d'impôts différés (200 millions d'euros) et d'autre part une charge sur le rapatriement des résultats (« *toll charge* ») (139 millions d'euros). En excluant cet élément non récurrent, le taux d'impôt effectif ressort à 27,2 % contre un taux d'impôt effectif de 29,0 % en 2016.

La quote-part dans le résultat des sociétés mises en équivalence est une perte de 5 millions d'euros, de même montant que celle de l'année précédente. Les intérêts minoritaires sont de 10 millions en 2017, contre 7 millions d'euros en 2016.

Au total, le résultat net part du Groupe s'est élevé à 862 millions d'euros pour l'année 2017 contre une perte de 527 millions d'euros en 2016.

► SITUATION FINANCIÈRE ET TRÉSORERIE

FREE CASH-FLOW

Le *free cash-flow* du Groupe, hors variation du besoin en fonds de roulement, est en augmentation de 2,1 % par rapport à celui de l'année précédente, et s'établit à 1 287 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 6 055 millions d'euros au 31 décembre 2016 à 5 956 millions d'euros au 31 décembre 2017, après prise en compte de 470 millions d'euros de rachats nets d'actions et de versements de dividendes au cours de 2017.

L'endettement financier net s'établit à 727 millions d'euros au 31 décembre 2017 (soit un ratio Dette nette/fonds propres de 0,12) à comparer à 1 244 millions d'euros au 31 décembre 2016. La diminution de la dette nette s'explique essentiellement par la génération de *cash-flow* opérationnel dans un contexte de dépenses d'investissements et d'acquisitions limitées. La dette nette moyenne du Groupe en 2017 s'élève à 1 980 millions d'euros contre 2 385 millions d'euros en 2016.

Au total, la position de trésorerie du Groupe nette des soldes créditeurs de banques a augmenté de 177 millions d'euros en 2017, contre une augmentation de 550 millions d'euros en 2016.

Compte tenu des disponibilités et des lignes bancaires confirmées mobilisables, qui représentent 5 085 millions d'euros au 31 décembre 2017, 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) de 2 407 millions d'euros et d'autre part de lignes de crédit confirmées non utilisées qui s'élèvent à 2 678 millions d'euros au 31 décembre 2017. 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 très largement de faire face à la partie à moins d'un an de la dette financière du Groupe (qui comprend les engagements de rachat de minoritaires) pour 364 millions d'euros.

► PUBLICIS GROUPE S.A. (SOCIÉTÉ MÈRE DU GROUPE)

Le total des produits d'exploitation s'est élevé à 82 millions d'euros en 2017 contre 31 millions d'euros en 2016. Il comprend outre le chiffre d'affaires, composé exclusivement de loyers immobiliers et de facturations de services d'assistance aux filiales du Groupe, des reprises de provisions et transferts de charges. L'augmentation de ce dernier poste (transfert de charges), très marquée en 2017, est liée à la refacturation aux entités employeuses des actions gratuites et stock-options attribués dans le cadre de certains plans d'attribution d'actions gratuites, plus nombreux cette année que les années précédentes. L'augmentation du compte transfert de charges trouve sa contrepartie en charges de personnel, où est reporté le coût de ces plans.

Les produits financiers s'établissent à 188 millions d'euros contre 361 millions d'euros l'année précédente. La baisse est principalement imputable aux dividendes reçus des filiales, qui se sont élevés à 72 millions d'euros en 2017 contre 215 millions d'euros en 2016.

Les charges d'exploitation de l'exercice se sont élevées à 84 millions d'euros en 2017 contre 30 millions d'euros l'année précédente, l'augmentation étant principalement imputable au coût des plans - intégralement refacturé - évoqué ci-dessus.

Les charges financières s'élèvent à 153 millions d'euros, contre 158 millions d'euros l'année précédente.

Le résultat courant avant impôts est de 34 millions d'euros en 2017, contre 203 millions d'euros en 2016.

Après prise en compte d'un gain d'impôt net de 49 millions d'euros provenant de l'intégration fiscale française et du remboursement de la taxe sur les dividendes, le résultat net de Publicis Groupe, société mère du Groupe, est un bénéfice de 82 millions d'euros au 31 décembre 2017 contre un bénéfice de 220 millions d'euros au 31 décembre 2016.

► PERSPECTIVES

L'année 2017 a été une nouvelle année de défis pour l'industrie mais elle a mis en évidence la capacité du Groupe à mener ses batailles de front : mettre en œuvre sa transformation tout en délivrant les résultats attendus. La croissance organique s'est améliorée tout au long de l'année 2017 et la marge opérationnelle a progressé (à charges de restructuration constantes). De fait, la proposition d'un dividende de 2 euros en croissance de 8,1 % traduit la confiance du Groupe en l'avenir. La transformation du Groupe est en cours et en pleine accélération, et le nouveau modèle bâti par Publicis Groupe témoigne déjà de son attractivité, que ce soit dans l'arrivée de nouveaux talents ou en *New Business*.

Avec sa stratégie et son plan d'exécution « *Sprint To The Future* », Publicis 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.

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.

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. 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, prioritairement dédié 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.

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



Réalisation :



Crédit photos :

Stock / Getty Images Plus, Arthur Delloye.



PUBLICIS GROUPE S.A.

Société Anonyme à Directoire et Conseil de surveillance au capital de 92 336 681,60 €
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