

Résultats annuels 2017

8 février 2018

Résultats 2017

(millions d'euros)	2017	2017 vs 2016
Revenu	9 690	- 0,4 %
<i>Croissance organique</i> ⁽¹⁾	+ 0,8 %	
Marge opérationnelle	1 505	- 0,7 %
<i>Taux de marge opérationnelle</i>	15,5 %	
Résultat net part du groupe	862	
Bénéfice net courant par action dilué (euros) ⁽²⁾	4,50	+ 0,9 %
Dividende par action (euros) ⁽³⁾	2,00	+ 8,1 %
Free cash flow avant variation du BFR	1 287	+ 2,1 %
Dette financière nette	727	

(1) Voir page 6

(2) 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.

(3) Dividende proposé à l'Assemblée Générale du 30 mai 2018

4^e trimestre 2017

Revenu	2 583 M€
<i>Croissance organique</i> ⁽¹⁾	+ 2,2 %
<i>Croissance à taux de change constants</i>	+ 2,7 %
<i>Croissance publiée</i>	- 3,1 %

(1) Voir page 6



Arthur Sadoun, Président du Directoire de Publicis Groupe déclare :

« Dans un contexte général difficile et alors que le Groupe est en pleine transformation, la qualité des résultats de Publicis Groupe démontre sa robustesse et sa capacité à s'adapter aux changements profonds de notre industrie. Le Groupe est plus fort qu'il y a un an.

La croissance organique au quatrième trimestre atteint + 2,2 %, en amélioration séquentielle tout au long de l'année, après - 1,2 % au 1er trimestre 2017, + 0,8 % au 2^e trimestre 2017 et + 1,2 % au 3^e trimestre 2017. Ainsi, notre croissance annuelle s'élève à + 0,8 %, en légère amélioration par rapport à 2016.

Il est important de noter la très bonne performance réalisée aux Etats-Unis avec une croissance organique de + 4,5 % au quatrième trimestre, après + 3,5 % au troisième, tirée par les gains de budgets des 12 derniers mois. Il s'agit d'un signe particulièrement encourageant dans le pays où notre transformation est à un stade avancé, et dans lequel nous réalisons plus de 50 % de notre revenu.

En 2017, nos efforts sur la maîtrise des coûts se sont poursuivis. Notre taux de marge atteint 15,5 %, en augmentation de 40 points de base par rapport à l'année précédente à charges de restructuration constantes. La marge opérationnelle en valeur est en augmentation à taux de change constants. Dans un contexte difficile, nous étions déterminés à gagner en compétitivité, et nous y sommes parvenus.

Enfin, notre performance en matière de free cash-flow est à souligner. Il s'élève à près de 1,3 milliard d'euros et a permis une réduction significative de notre dette nette à 727 millions d'euros. La dette liée à l'acquisition de Sapient se trouve ainsi considérablement réduite.

Je souhaite remercier nos collaborateurs qui ont rendu tous ces résultats possibles.

Ces résultats, dans une industrie en plein bouleversement, nous amènent à démontrer encore davantage en quoi notre modèle est unique, et pourquoi nous sommes les mieux placés pour aider nos clients. Plusieurs étapes de notre transformation ont été franchies avec succès ces derniers mois.

Nous avons tout d'abord défini notre vision : devenir le « leader in marketing and business transformation ». Notre offre combinant la data, le contenu, et la technologie est au cœur des besoins de nos clients et nous sommes en mesure de l'apporter à ces derniers de manière intégrée, à grande échelle.

Nous sommes en train de passer d'une « holding company » à une plateforme en mettant nos clients au centre, en cassant les silos au niveau des pays, et en accélérant notre propre transformation digitale. Avec Marcel, la future plateforme au service de tous les talents de Publicis Groupe et qui porte le nom du fondateur du Groupe, Marcel Bleustein-Blanchet, nous allons bouleverser la manière dont nos collaborateurs échangent, créent et participent aux projets du Groupe. Nous sommes d'ailleurs très heureux que Microsoft nous ait rejoints dans cette ambition.



Les gains de nouveaux budgets comme P&G UK, Lionsgate, Southwest Airlines, L'Oréal, Mc Donald's, ou Carrefour, et l'arrivée des nouveaux leaders comme très récemment Nick Law, qui sera nommé Chief Creative Officer de Publicis Groupe, sont autant d'illustrations de notre attractivité. Nous sommes capables de convaincre les meilleurs que Publicis bâtit le futur.

Ces premiers résultats sont encourageants, à nous d'aller encore plus loin. Nous avons aujourd'hui des fondations solides qui vont nous permettre d'accélérer en 2018 pour être au rendez-vous des enjeux essentiels qu'affrontent nos clients. »

* *

*

Le Conseil de Surveillance s'est réuni le 7 février 2018 et a entériné les résultats de l'année 2017 présentés par le Directoire présidé par Arthur Sadoun. Le Conseil a tenu à exprimer sa satisfaction devant les progrès réalisés sur plusieurs fronts : l'amélioration annoncée de la croissance s'est confirmée, les résultats sont en amélioration en tenant compte des coûts exceptionnels, et surtout, les avancées réalisées dans la transformation de Publicis Groupe sont très importantes.

Le Conseil est confiant dans la stratégie et la conduite du Groupe pour faire face aux défis à venir.

ACTIVITE DE 2017

La révolution numérique produit des bouleversements majeurs dans la relation avec les médias et les consommateurs mais elle offre de nombreuses opportunités de croissance pour Publicis Groupe et ses clients. Dans ce contexte, Publicis Groupe accélère sa transformation et ambitionne d'être le partenaire indispensable de ses clients dans leurs transformation marketing et opérationnelle. La croissance organique de Publicis Groupe est restée modeste en 2017, comme anticipé à +0,8 %. Le Groupe a pris les mesures pour relancer la croissance et assurer un contrôle rigoureux de ses coûts. Ainsi, la marge opérationnelle a encore été améliorée (à charges de restructuration constantes) et le free cash-flow a encore progressé.

Revenu du quatrième trimestre 2017

Le revenu consolidé de Publicis Groupe pour le 4^e trimestre 2017 est de 2 583 millions d'euros comparé à 2 665 millions d'euros en 2016, en recul de 3,1 %. Les variations de taux de change ont un impact négatif de 151 millions d'euros, soit 5,7 % du revenu du 4^e trimestre 2016. Les acquisitions (nettes de cessions) ont contribué à hauteur de 13 millions d'euros au revenu du 4^e trimestre 2017 soit 0,5 % du revenu du 4^e trimestre 2016. La croissance à taux de change constant est de + 2,7 %.



La croissance organique est de + 2,2 % au 4^e trimestre 2017. Elle met en évidence une accélération séquentielle pour le troisième trimestre consécutif cette année : - 1,2 % au 1^{er} trimestre 2017, + 0,8 % au 2^e trimestre 2017 et + 1,2 % au 3^e trimestre 2017. Le Groupe bénéficie de la contribution croissante des budgets gagnés en 2016, dont Synergy Pharmaceuticals, Walmart, USAA, Asda, Motorola et Lowe's. Par ailleurs, la croissance organique du 4^e trimestre inclut l'impact de la reclassification en « brut » de certains contrats dans des activités de production et d'événementiel (voir détail en page 6).

Répartition du revenu au 4^e trimestre par zone géographique

<i>En millions d'euros</i>	Revenu		Croissance organique	Croissance publiée
	T4 2017	T4 2016		
Europe	755	768	-1,8%	-1,7%
Amérique du Nord	1 308	1 362	+4,4%	-4,0%
Asie Pacifique	304	321	-0,4%	-5,3%
Amérique Latine	127	124	+8,7%	+2,4%
Moyen Orient / Afrique	89	90	+6,4%	-1,1%
Total	2 583	2 665	+2,2% ⁽¹⁾	-3,1%

(1) Voir page 6

Revenu 2017

Le revenu consolidé de Publicis Groupe en 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 constant est de + 1,3 %.

La croissance organique est de + 0,8 % pour l'ensemble de l'année 2017. Elle inclut l'impact de la reclassification en « brut » de certains contrats dans des activités de production et d'événementiel (voir détail en page 6). 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.



Répartition du revenu 2017 par zone géographique

<i>En millions d'euros</i>	Revenu		Croissance organique	Croissance publiée
	2017	2016		
Europe	2 758	2 760	+1,3%	-0,1%
Amérique du Nord	5 187	5 236	+0,5%	-0,9%
Asie Pacifique	1 060	1 085	-1,5%	-2,3%
Amérique Latine	389	365	+4,8%	+6,6%
Moyen Orient / Afrique	296	287	+4,4%	+3,1%
Total	9 690	9 733	+0,8% ⁽¹⁾	-0,4%

(1) Voir page 6

L'Europe affiche une quasi-stabilité à - 0,1 %. Hors impact des acquisitions et des taux de change, la croissance organique est 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. Au cours du 2^e semestre 2017, l'Europe affiche un recul de 1,6 % sur une base organique, après une progression de + 4,3 % à fin juin. Ce recul est essentiellement imputable à une base de comparaison défavorable puisque, pour mémoire, la croissance de l'Europe était supérieure à 6 % au 2^e semestre 2016. A cet égard, les principaux pays de la zone Europe sont en net ralentissement par rapport à fin juin.

L'Amérique du Nord affiche une croissance organique de + 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. Il est à noter la bonne tenue des Etats-Unis, en progression de 4,5 % au 4^e trimestre après +3,5 % au 3^e trimestre, sous l'effet de la montée en puissance des budgets gagnés depuis l'été 2016 (dont Lowe's, Synergy Pharmaceuticals, Walmart, USAA) et l'effet des gains de début d'année (notamment MolsonCoors et FirstNet). Comme annoncé, la croissance reste également affectée par la restructuration de SapientRazorfish et l'impact sur le revenu de l'arrêt des contrats non rentables. Sur l'ensemble de l'année, la croissance organique est de + 0,5 % après - 0,8 % au cours des neuf premiers mois de 2017. Compte-tenu de la baisse du dollar par rapport à l'euro, le revenu est en recul de 0,9 % en 2017 sur une base publiée.

L'Asie Pacifique est en baisse de 2,3 % et en recul de 1,5 % sur une base organique. La Chine est en recul de 7,6 % en raison des difficultés rencontrées par une agence pour laquelle un accord de cession intégrale a été conclu fin 2017 et qui se concrétisera dans les premiers mois de 2018. L'activité à Singapour progresse de 4,4 %. En Inde, l'activité se consolide : après une croissance de 0,4 % au 1^{er} trimestre et de 13,0 % au 2^e trimestre, elle progresse encore de 3,9 % et de 5,2 % au 3^e et au 4^e trimestre 2017 respectivement.



L'Amérique Latine est en progression de 6,6 % et de + 4,8 % sur une base organique. Les activités au Brésil sont en croissance de 4,6 % en 2017 à comparer à - 0,8 % à fin septembre, avec la montée en puissance des budgets gagnés en début d'année (Bradesco, Petrobras). En outre, les neuf premiers mois de l'année avaient été affectés par la base de comparaison défavorable que constituent les Jeux Olympiques de Rio en 2016. Le Mexique est en croissance soutenue (+ 8,3 %).

Le Moyen Orient et l'Afrique progressent de 3,1 % et de 4,4 % sur une base organique, tirés par les activités aux Emirats Arabes Unis qui progressent de 7,7 % en 2017.

Lettre anonyme

Comme indiqué dans notre communiqué du 23 janvier 2018, les commissaires aux comptes de Publicis Groupe et certains analystes financiers ont reçu une lettre anonyme prétendant que le Groupe aurait appliqué la norme comptable IFRS 15 sur la reconnaissance des revenus par anticipation afin de gonfler artificiellement sa croissance organique. L'intention de nuire de l'auteur est évidente et Publicis Groupe a immédiatement informé l'AMF de ce courrier.

La norme IFRS 15 est appliquée par le Groupe comme les principes comptables l'y obligent à compter du 1^{er} janvier 2018. A cet égard, le revenu de Publicis Groupe sera augmenté de plus de 600 millions d'euros, ce qui portera le revenu de 2017 à plus de 10 milliards d'euros.

Pour répondre à toutes les interrogations, une analyse détaillée et précise des opérations a été faite sur les calculs de la croissance organique de 2017. Cette analyse confirme que les traitements comptables sont conformes aux normes IFRS en vigueur et que les calculs de la croissance organique publiés sont en ligne avec les méthodes indiquées dans le Document de Référence. Ces calculs réalisés contrat par contrat incluent des opérations de production et d'événementiel 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. Pour ce qui concerne la croissance organique du 4^e trimestre 2017, selon les reclassements effectués sur ces activités, elle aurait été supérieure de 90 points de base à la croissance organique publiée.



Impact de la reclassification sur le revenu et la croissance organique

<i>En millions d'euros</i>	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

ANALYSE DES PRINCIPAUX CHIFFRES CLES

Compte de résultat

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).

- 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 restructuration 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 *free-lances* est de 374 millions d'euros en 2017, comparé à 444 millions en 2016. Cette réduction du coût des *freelances* s'explique par une meilleure utilisation de nos ressources, et rendue possible par le *Power of One*. 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 dotation aux amortissements est de 161 millions d'euros en 2017, en 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 restructuration. A 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 une agence en cours de cession (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 à (1) million d'euros, contre 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.

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-outs 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 Etats-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 d'impôt sur les réserves accumulées par les entités détenues partiellement par des filiales américaines (« 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.



Après élimination des pertes de valeur, de l'amortissement des incorporels liés aux acquisitions, des principales plus ou (moins)-values de cession et de la réévaluation des earn-out, ainsi que du bénéfice de la réforme fiscale américaine, le résultat net courant part du Groupe est de 1 037 millions d'euros, en hausse de 2,2 %.

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

Free cash flow

Hors variation du besoin en fonds de roulement, le free cash-flow du Groupe s'élève à 1 287 millions d'euros en 2017, comparé à 1 261 millions d'euros pour 2016. En outre, la variation du besoin en fonds de roulement de 69 millions d'euros ressort en amélioration par rapport à celle de l'année précédente.

Endettement financier net

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 dette nette moyenne du Groupe en 2017 s'élève à 1 980 millions d'euros contre 2 385 millions d'euros en 2016.

FAITS MARQUANTS DE 2017

Gouvernance et nominations

Depuis le 1er juin 2017, Maurice Lévy est Président du Conseil de Surveillance dont il est membre. Arthur Sadoun préside un Directoire enrichi par l'arrivée de Steve King, CEO de Publicis Media, et qui a rejoint à cette date Jean-Michel Etienne, Directeur général adjoint en charge des finances, et Anne-Gabrielle Heilbronner, Secrétaire général.

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 l'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. Avant de rejoindre Publicis Groupe, Véronique a passé 21 ans chez JPMorgan, principalement aux Etats-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 mondiale. Elle reporte à Arthur Sadoun et siège à l'Executive Committee du Groupe.

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. 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. Il siège au Management Committee et reporte directement à Arthur Sadoun.

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, et 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.

Acquisitions et cessions

En janvier 2017, Publicis Communications a acquis deux agences dans le numérique, au travers de Leo Burnett : **The Abundance** 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 Abundance applique ces enseignements pour la génération de contenus adaptés. Ensemble, elles comptent 60 employés qui ont rejoint les équipes de Leo Burnett désormais dirigé par Andrew Swinand aux Etats-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 lesquelles la stratégie, les affaires publiques, le « earned media », les relations investisseurs, les campagnes intégrées, la communication de crise, les réseaux sociaux et le contenu marketing. The Herd Agency est rattachée à MSLGroup en Australie.

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

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. Créé il y a 7 ans, Harbor Picture Company est rattaché 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 avant la fin du premier trimestre 2018.



Finance

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).

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.

L'investor day du 20 mars 2018 sera le prochain rendez-vous du Groupe, au cours duquel seront présentés des objectifs de croissance et de marge, établis à l'aune du nouveau contexte de l'industrie et de la transformation opérée par le Groupe. Ce sera l'occasion pour le Groupe de détailler son ambition de devenir le leader de la transformation marketing et digitale, mais également la stratégie et les moyens qui seront déployés pour atteindre les objectifs.

Beaucoup d'évènements ont affecté notre industrie au cours des dernières années, tels que le *media palooza*, l'enquête de l'ANA qui ont entamé la confiance dans notre secteur, mais encore le bouleversement numérique qui a provoqué des pressions fortes des annonceurs, et les changements profonds liés à la technologie et à la data qui ont également modifié radicalement la façon du Groupe d'opérer.

Face à ces bouleversements relationnels et économiques, Publicis Groupe a engagé des restructurations et s'est renforcé dans la technologie, la data, et les talents, ce qui le placent en bonne position pour l'avenir. Si les objectifs fixés en 2013 sont à revisiter, les perspectives immédiates sont encourageantes.

S'agissant de la croissance, les investissements qui ont été réalisés visent à sortir le Groupe du cycle de croissance faible qui caractérise l'industrie depuis plusieurs années. Dès 2018, Publicis Groupe devrait être



en mesure d'afficher une croissance supérieure à celle de 2017. Le premier trimestre devrait être positif et afficher une amélioration notable par rapport au recul de 1,2 % enregistré au premier trimestre 2017.

S'agissant de la marge, les efforts importants sur les coûts sont poursuivis. Une partie des économies réalisées est réinvestie pour créer les conditions d'une croissance future soutenue. Au total, malgré ces investissements, la marge devrait continuer à progresser au cours des prochaines années, y compris en 2018.



* *

*

Avertissement

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

À propos de Publicis Groupe – The Power of One

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

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

Contacts Publicis Groupe

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



Annexes

Calcul de la croissance organique (y compris impact des contrats de production et d'événementiel reclassés en brut) ⁽³⁾

<i>(en millions d'euros)</i>	T1	T2	T3	T4	12 mois
Revenu 2016	2 291	2 462	2 315	2 665	9 733
Impact des taux de change ⁽²⁾	50	26	(93)	(151)	(168)
Revenu 2016 au taux de change 2017 (a)	2 341	2 488	2 222	2 514	9 565
Revenu 2017 avant acquisitions ⁽¹⁾ (b)	2 314	2 507	2 248	2 570	9 639
Revenu des acquisitions ⁽¹⁾	14	8	16	13	51
Revenu 2017	2 328	2 515	2 264	2 583	9 690
Croissance organique ⁽³⁾ (b/a)	-1,2 %	+0,8 %	+1,2%	+2,2%	+0,8%

Impact des taux de change au 31 décembre 2017 <i>(en millions d'euros)</i>	
GBP ⁽²⁾	(58)
USD ⁽²⁾	(93)
Autres	(17)
Total	(168)

(1) Acquisitions (MercerBell, Vertiba, Seven Seconds, Insight Redéfini, Venus Communications, Arcade, Digitouch, PT Publicis Metro Indonesia, PT Indonesia Media Exchange, North Notch, Metadesign, Regicom, Ardent, The Abundancy, The Herd Agency, Ella Factory, SFR Studio, Translate Plus, Plowshare, Harbor & Village), nettes de cessions.

(2) EUR = USD 1,127 en moyenne en 2017 vs. USD 1,106 en moyenne en 2016
EUR = GBP 0,876 en moyenne en 2017 vs. GBP 0,817 en moyenne en 2016

(3) Impact de certains contrats de production et d'événementiel reclassés en brut (vs. en net précédemment) :
T1 : +90 pb, T2 : +80 pb, T3 : +70 pb, T4 : -90 pb, 12 mois : +40 pb



New Business : Principaux gains en 2017



Bradesco (Brésil), Petrobras (Brésil), eBay (France), Nokia (Afrique du Sud), Uber (Singapour), Singtel (Singapour), Marriott (USA), SNHU (USA), Chromebook (USA), Truecaller (Suède), Match.com (Meetic) (Pan-Europe), Great West Life (Canada), USAA (USA), AkzoNobel (Global), Culligan (water filtration/conditioning systems) (USA), Service Civique (France), Sunrise (Suisse), Britvic (Royaume-Uni), Asics (Global), Anheuser-Busch InBev / Lime-A-Rita (USA), Care.org (USA), Google (Royaume-Uni), Red Bull (Singapour), Queensland Health (Australie), Nordrhein-Westfalen/Startercenter (Allemagne), Post (Suisse)



20th Century Fox (Australie), Aldi Stores Limited (Australie), Coty Luxury (Danemark), Ego (Australie), Expedia (Singapour), KFC (USA), Lowe's (USA), Mattel (USA), Merck (EMEA), Molson Coors (USA & UK), NBCF (National Breast Cancer Foundation) (USA), PartyPoker (Norvège), Royal Caribbean Cruises (Royaume-Uni), Singapore Tourism (Global), Southern Cross Travel Insurance (Australie), Bel Group (Global), Carpetright (Royaume-Uni), CCU (Compania de las Cervecerias Unidas) (Argentine), Coty Luxury (Norvège), Credit Suisse Group (Italie), Danks Hardware (Australie), Dubai Corporation for Tourism & Commerce Marketing (Moyen-Orient), Euroloan Consumer Finance (Pologne), Fondazione Ania (Italie), Grupa Allegro (Pologne), H&R Block (USA), JC Jeans & Clothes (Suède), Kolonial.no (Norvège), Luminous Power Technologies (Inde), Materialgruppen AB Kimberly-Clark (Suède), P&G (Royaume-Uni), PayU India (Inde), Procter & Gamble (Royaume-Uni & Ireland), ZTE Mobile (Inde), Alibaba (Tmall) (Chine), AOK-Bundesverband (Allemagne), Codorniu (Espagne), Cubus (Pays Nordiques), Cubus (Suède), Dressmann (Norvège), Fondazione Ania (Italie), Godrej & Boyce (Inde), Lenskart (Inde), Mattress Firm (USA), Profile Pensions (Royaume-Uni), R+V Versicherung AG (Allemagne), Southwest Airlines (USA), Storck (Allemagne), Telkom (Afrique du Sud), AB InBev (Colombie & Pérou), Altice Media Group (France), Angel Wealth (Inde), Arts House (Singapour), Avon (APAC), Bookmyshow (Inde), BSH (France), Codorniu (Espagne), David's Bridal (USA), Didi Chuxing (Chine), Dressmann (Norvège), Ebay (Canada), Fondazione Ania (Italie), HDFC Bank (Inde), HDFC Ergo (Inde), Heineken (Pologne), ICICI Securities (Inde), Kaufland Polska (Pologne), Kotak General Insurance (Inde), Kraft Heinz (Inde), L'Oreal Polska (online) (Pologne), Lenskart (Inde), Lionsgate Entertainment (USA), L'Oreal (Allemagne & Suisse), Luckia Gaming Group (Espagne), Luxasia (Singapour), Mattress Firm (USA), McDonald's (Inde), McDonalds (MENA), MCI Whole of Government (Singapour), Ministry of Social and Family Development (Singapour), Montreal Transit Corporation (Canada), MUFG Bank (Singapour), Nestle (Inde), Nestle (MENA), OSN (MENA), PharmEasy (Inde), Profile Pensions (Royaume-Uni), Queisser Pharma (Pologne), SFR (France), Snooze (Steinhoff / Pepkor) (Australie), TEG Live (Australie), Telemundo (USA), Udacity (Inde), Vistara (Inde), Znanylekarz (Pologne)



Mattel (USA), Carnival Corporation (USA), FirstNet / AT&T Government Solutions (USA), Lyft (USA), GSK (USA), The Nature Conservancy (USA), Intermarche (France), Oshawa (Canada), W.L. Gore & Associates (Allemagne), British Gas (Royaume-Uni), McDonalds Corporation (USA), McDonalds Deutschland LLC (Allemagne), Roche Foundation (Singapour), Carrefour (Global)



OCBC (Malaisie), Reckitt Beckenzier (Malaisie), 20th Fox Century (Malaisie), Ikea (République Tchèque), BEL (République Tchèque), l'Oréal (République Tchèque), Société Générale (Serbie), P&G (Pays-Bas), FCA (Pays-Bas), Skoda (Pays-Bas), Aldi (Belgique), Informazout (Belgique), ABinBEV (Colombie), Renault (Argentine), SGEBS (Roumanie), Coca Cola (Roumanie), Franke (Roumanie), KBC (Bulgarie), Merck (République Tchèque), Silvano (République Tchèque), VISA (République Tchèque), Kraft/Heinz (République Tchèque), Vileda (République Tchèque), SAB Miller (République Tchèque), Pizensky prazdroj, s.r.o. (République Tchèque), Generali (République Tchèque & Slovaquie), Cordblood (Slovaquie), Unicef (Serbie), Momondo (Turquie), Yaşar Holding (Turquie), Visa (Turquie), Nestle (Grèce), Delacre (Belgique), Recticel (Belgique), ING Sprinters (Pays-Bas), ASR (Pays-Bas), JVH Gaming (Pays-Bas), Charlie Temple (Pays-Bas), Binck Bank (Pays-Bas), Nutricia (Pays-Bas), Expedia (Malaisie), Singapore Tourism Board (Thaïlande), Inbev (Colombie & Pérou), Telefonica (Amérique Centrale), Inbev (Colombie, Pérou), KFC (Thaïlande), Philip Morris International – IQOS (Japon), SKODA – e commerce (Pays-Bas), Boehringer Ingelheim Animal Health (Japon), Cencosud (Colombie), Turk Telecom (Turquie), ABInBev (Colombie, Pérou, Equateur), Fiat Chrysler Automobiles (Pay-Bas), PUIG (Miami, Chile, Argentine, Pérou), SCS (Pay-Bas), General Motors – Chevrolet (Argentine), Philip Morris International – RRP (Corée), Volkswagen (Corée)



Novartis (USA), Genentech (USA), Shire (USA), Adapt (USA), AMAG (USA), Sunovion (USA), Clinigen Group (Global), Purdue (USA), Merck & Co (USA), Intarcia Therapeutics (USA), Flexion Therapeutics (USA), AbbVie (USA), Ipsen (USA), Emmaus Life Sciences (USA), Ultragenyx Pharmaceutical (USA), AcelRx Pharmaceuticals (USA), Merck KGaA (USA), AstraZeneca (USA), Hospital Corporation of America (USA), Stryker Corporation (USA), Swanson Health Products (USA), Roche (Royaume-Uni), Alcon Laboratories (USA), Boehringer Ingelheim (USA), Paratek Pharmaceuticals, Pfizer Inc. (USA), Biogen Inc. (USA), Galderma (Europe)



Communiqués de Presse 2017

- 09-01-2017 Publicis Communications : Nomination chez Leo Burnett USA et acquisitions de deux agences dans le numérique
- 11-01-2017 Publicis Communications : Nomination chez Saatchi & Saatchi ; Robert Senior quitte le Groupe
- 18-01-2017 Publicis One : Nomination au Japon
- 19-01-2017 Publicis One : Nomination en Turquie
- 26-01-2017 Gouvernance de Publicis Groupe
- 01-02-2017 Publicis Communications : Nomination pour la région Nordics
- 03-02-2017 Publicis.Sapient : Nomination chez DigitasLBi ; Luke Taylor quitte le groupe
- 09-02-2017 Résultats annuels 2016
- 21-02-2017 Viva Technology : 2^e édition les 15, 16 et 17 juin 2017
- 13-03-2017 Modalités du contrat de rachat d'actions
- 16-03-2017 Publicis.Sapient : lancement de l'offre intégrée de SapientRazorfish
- 22-03-2017 Partenariat entre Publicis Groupe et Microsoft dans la data et l'intelligence artificielle
- 18-04-2017 Nomination d'Agathe Bousquet, Présidente du Groupe en France
- 20-04-2017 Revenu du premier trimestre 2017
- 09-05-2017 Nomination de Céline Fronval en tant que Directeur Juridique Groupe
- 31-05-2017 Assemblée Générale Mixte
- 14-06-2017 Publicis Groupe renforce son management avec deux nominations clés et la création de deux nouveaux comités de direction
- 19-06-2017 Publicis Groupe annonce un partenariat avec Alibaba / Uni Marketing en Chine
- 20-06-2017 Publicis Groupe crée la première plateforme d'assistance professionnelle, fonctionnant sous intelligence artificielle et « *Machine Learning* »
- 20-07-2017 Résultats du premier semestre 2017
- 24-07-2017 Publicis One : Nomination au Panama
- 04-08-2017 Acquisition de Translate Plus par Prodigious
- 21-08-2017 Nomination d'Emmanuel André en tant que *Chief Talent Officer* de Publicis Groupe
- 24-08-2017 Anne-Gabrielle Heilbronner, Membre du Directoire et Secrétaire Général, prend la RSE et le *Women's Forum for Economy and Society* sous sa responsabilité
- 20-09-2017 La prochaine édition de Viva Technology aura lieu du 24 au 26 mai 2018 à Paris
- 02-10-2017 Publicis Groupe s'associe à plus de 150 entreprises dans une action sans précédent pour la promotion de la diversité et de l'intégration sur le lieu de travail
- 03-10-2017 Nomination de Clément Léonarduzzi, Président exécutif de Publicis Consultants
- 19-10-2017 Revenu du troisième trimestre 2017
- 02-11-2017 Le Groupe L'Oréal choisit Publicis Media pour son budget média en France
- 18-12-2017 Publicis Groupe est de retour avec ses vœux 2018



Définitions

EBITDA : Marge opérationnelle avant amortissements.

Marge Opérationnelle : Revenu après déduction des charges de personnel, autres charges opérationnelles (hors autres produits et charges non courants) et dotations aux amortissements (hors incorporels liés aux acquisitions).

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

Résultat net courant part du Groupe : 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 la réévaluation des earn-out.

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

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

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

ROCE (Return On Capital Employed) : Marge Opérationnelle après Impôt (calculée avec un taux d'impôt effectif) / Moyenne des capitaux employés. Les capitaux employés comprennent le goodwill Saatchi & Saatchi non reconnu dans les comptes consolidés IFRS.

Free cash-flow avant variation de BFR : Flux nets de trésorerie générés par l'activité avant variation de BFR lié à l'activité.

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

Dette nette moyenne : Moyenne des dettes nettes moyennes mensuelles fin de mois.

Dividend pay-out : Dividende unitaire / BNPA Courant dilué.



Compte de résultat consolidé

(en millions d'euros)	2017	2016
Revenu	9 690	9 733
Charges de personnel	(5 977)	(6 059)
Autres charges opérationnelles	(2 047)	(1 992)
Marge opérationnelle avant amortissements	1 666	1 682
Dotations aux amortissements (hors incorporels liés aux acquisitions)	(161)	(166)
Marge opérationnelle	1 505	1 516
Dotations aux amortissements des incorporels liés aux acquisitions	(73)	(79)
Pertes de valeur	(115)	(1 440)
Autres produits et charges non courants	(1)	12
Résultat opérationnel	1 316	9
Charges financières	(101)	(107)
Produits financiers	50	33
Coût de l'endettement financier net	(51)	(74)
Réévaluation des compléments de prix sur acquisitions	(66)	(108)
Autres charges et produits financiers	(10)	-
Résultat avant impôt des entreprises consolidées	1 189	(173)
Impôt sur le résultat	(312)	(342)
Résultat net des entreprises consolidées	877	(515)
Quote-part dans les résultats des mises en équivalence	(5)	(5)
Résultat net	872	(520)
Dont :		
- Résultat net attribuable aux participations ne donnant pas le contrôle	10	7
- Résultat net attribuable aux propriétaires de la société mère du Groupe	862	(527)
Données par action (en euros) – Résultat net attribuable aux propriétaires de la société mère du Groupe		
Nombre d'actions	226 384 707	223 498 871
Bénéfice net par action	3,81	(2,36)
Nombre d'actions – dilué	230 673 578	223 498 871
Bénéfice net par action – dilué	3,74	(2,36)



Etat de résultat global consolidé

<i>(en millions d'euros)</i>	2017	2016
Résultat net de la période (a)	872	(520)
Eléments du résultat global qui ne seront pas reclassés en résultat		
- Gains (et pertes) actuariels sur régime à prestations définies	13	(4)
- Impôts différés relatifs aux éléments du résultat global qui ne seront pas reclassés en résultat	28	14
Eléments du résultat global susceptibles d'être reclassés en résultat		
- Réévaluation des actifs disponibles à la vente et instruments de couverture	(9)	31
- Ecart de conversion de consolidation	(597)	100
Total des autres éléments du résultat global (b)	(565)	141
Résultat global de la période (a) + (b)	307	(379)
Dont :		
- Résultat global de la période attribuable aux participations ne donnant pas le contrôle	5	7
- Résultat global de la période attribuable aux propriétaires de la société mère du Groupe	302	(386)



Bilan consolidé

(en millions d'euros)

	31 décembre 2017	31 décembre 2016
Actif		
Écarts d'acquisition nets	8 450	9 150
Immobilisations incorporelles nettes	1 124	1 345
Immobilisations corporelles nettes	590	640
Impôts différés actifs	130	150
Titres mis en équivalence	64	87
Autres actifs financiers	169	182
Actifs non courants	10 527	11 554
Stocks et en-cours de production	385	406
Clients et comptes rattachés	9 750	10 010
Autres créances et actifs courants	649	698
Trésorerie et équivalents de trésorerie	2 407	2 228
Actifs détenus en vue de leur cession	62	-
Actifs courants	13 253	13 342
Total de l'actif	23 780	24 896
Passif		
Capital	92	90
Réserves consolidées, part du Groupe	5 864	5 965
Capitaux propres attribuables aux propriétaires de la société mère du Groupe	5 956	6 055
Participations ne donnant pas le contrôle	2	10
Total capitaux propres	5 958	6 065
Dettes financières à plus d'un an	2 780	3 028
Impôts différés passifs	419	649
Provisions à long terme	591	556
Passifs non courants	3 790	4 233
Fournisseurs et comptes rattachés	11 541	11 992
Dettes financières à moins d'un an	350	283
Dettes d'impôts sur les sociétés	204	88
Provisions à court terme	107	130
Autres dettes et passifs courants	1 814	2 105
Passifs détenus en vue de leur cession	16	-
Passifs courants	14 032	14 598
Total du passif	23 780	24 896



Tableau des flux de trésorerie consolidés

(en millions d'euros)	2017	2016
Flux de trésorerie liés à l'activité		
Résultat net	872	(520)
Neutralisation des produits et charges calculés :		
Impôt sur le résultat	312	342
Coût de l'endettement financier net	51	74
Moins-values (plus-values) de cession d'actifs (avant impôt)	-	(9)
Dotations aux amortissements et pertes de valeur sur immobilisations corporelles et incorporelles	349	1 685
Rémunérations fondées sur des actions	55	55
Autres produits et charges calculés	74	115
Quote-part de résultat des sociétés mises en équivalence	5	5
Dividendes reçus des sociétés mises en équivalence	2	3
Impôt payé	(264)	(257)
Intérêts financiers payés	(90)	(106)
Intérêts financiers encaissés	52	40
Variation du besoin en fonds de roulement lié à l'activité ⁽¹⁾	69	(355)
Flux nets de trésorerie générés par l'activité (I)	1 487	1 072
Flux de trésorerie liés aux opérations d'investissement		
Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles	(136)	(173)
Cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles	5	7
Acquisitions nettes d'immobilisations financières	2	(12)
Acquisitions de filiales	(289)	(240)
Cessions de filiales	1	7
Flux nets de trésorerie liés aux opérations d'investissement (II)	(417)	(411)
Flux de trésorerie liés aux opérations de financement		
Dividendes versés aux actionnaires de la société mère	(170)	(193)
Dividendes versés aux participations ne donnant pas le contrôle	(10)	(20)
Encaissements provenant de nouveaux emprunts	19	513
Remboursement des emprunts	(27)	(517)
Rachats de participations ne donnant pas le contrôle	(35)	(44)
(Achats)/Ventes nets d'actions propres et de BSA	(291)	24
Flux nets de trésorerie liés aux opérations de financement (III)	(514)	(237)
Incidence des variations de taux de change (IV)	(379)	126
Variation de la trésorerie consolidée (I + II + III + IV)	177	550
Trésorerie et équivalents de trésorerie au 1 ^{er} janvier	2 228	1 672
Soldes créditeurs de banques au 1 ^{er} janvier	(25)	(19)
Trésorerie à l'ouverture (V)	2 203	1 653
Trésorerie et équivalents de trésorerie au 31 décembre (note 18)	2 407	2 228
Soldes créditeurs de banques au 31 décembre (note 22)	(27)	(25)
Trésorerie à la clôture (VI)	2 380	2 203
Variation de la trésorerie consolidée (VI – V)	177	550
<i>(1) Détail de la variation du besoin en fonds de roulement lié à l'activité</i>		
Variation des stocks et en-cours de production	(17)	28
Variation des créances clients et autres créances	(693)	(222)
Variations des dettes fournisseurs, autres dettes et provisions	779	(161)
Variation du besoin en fonds de roulement lié à l'activité	69	(355)



Tableau de variation des capitaux propres consolidés

Nombre d'actions en circulation	(en millions d'euros)	Capital social	Réserves liées au capital	Réserves et résultats consolidés	Réserve de conversion	Réserve de juste valeur	Capitaux propres attribuables aux propriétaires de la société mère	Participations ne donnant pas le contrôle	Total capitaux propres
221 323 901	1 ^{er} Janvier 2016	89	3 262	2 928	155	122	6 556	27	6 583
	Résultat net			(527)			(527)	7	(520)
	Autres éléments du résultat global nets d'impôts				100	41	141		141
	Total des produits et charges de la période			(527)	100	41	(386)	7	(379)
2 742 448	Dividendes	1	161	(355)			(193)	(20)	(213)
462 580	Rémunérations fondées sur des actions nettes d'impôts			58			58		58
	Effet des acquisitions et des engagements de rachat de participations ne donnant pas le contrôle			(4)			(4)	(4)	(8)
199 619	Exercice des Bons de Souscription d'Actions		6				6		6
639 236	Achats/Ventes d'actions propres			18			18		18
225 367 784	31 décembre 2016	90	3 429	2 118	255	163	6 055	10	6 065
	Résultat net			862			862	10	872
	Autres éléments du résultat global nets d'impôts				(592)	32	(560)	(5)	(565)
	Total des produits et charges de la période			862	(592)	32	302	5	307
3 992 216	Dividendes	2	242	(414)			(170)	(10)	(180)
383 457	Rémunérations fondées sur des actions nettes d'impôts			53			53		53
	Effet des acquisitions et des engagements de rachat de participations ne donnant pas le contrôle			7			7	(3)	4
306 665	Exercice des Bons de Souscription d'Actions		9				9		9
(3 754 317)	Achats/Ventes d'actions propres			(300)			(300)		(300)
226 295 805	31 décembre 2017	92	3 680	2 326	(337)	195	5 956	2	5 958



Bénéfice net par action (de base et dilué)

(en millions d'euros, sauf les actions)		2017	2016
Bénéfice net retenu pour le calcul du BNPA			
Résultat net part du Groupe	a	862	(527)
<i>Impact des instruments dilutifs :</i>			
- Economies de frais financiers liées à la conversion des instruments de dettes, nettes d'impôt		-	-
Résultat net part du Groupe – dilué	b	862	(527)
Nombre d'actions retenu pour le calcul du BNPA			
Nombre d'actions au 1 ^{er} janvier		225 945 387	222 540 740
Actions créées sur la période		2 529 801	1 771 861
Actions propres à déduire (moyenne sur l'exercice)		(2 090 481)	(813 730)
Nombre d'actions moyen retenu pour le calcul	c	226 384 707	223 498 871
<i>Impact des instruments dilutifs :</i>			
- Actions gratuites et stock-options dilutifs ⁽¹⁾		3 682 435	-
- Bons de Souscription d'Actions (BSA) ⁽¹⁾		606 436	-
Nombre d'actions - dilué	d	230 673 578	223 498 871
<i>(en euros)</i>			
Bénéfice net par action	a/c	3,81	(2,36)
Bénéfice net par action – dilué ⁽¹⁾	b/d	3,74	(2,36)

(1) Compte tenu du résultat net du groupe qui ressort en perte en 2016, les instruments habituellements dilutifs s'avèrent être relatifs sur le bénéfice net par action 2016. Aucun instrument n'est par conséquent pris en compte pour le calcul du bénéfice net par action dilué 2016, qui est donc égal au résultat net par action. En 2017, tous les stock-options et les BSA non encore exercés à la clôture de l'exercice ont un effet dilutif sur le bénéfice net par action.



Bénéfice net courant par action (de base et dilué)

(en millions d'euros, sauf les actions)

	2017	2016
Bénéfice net retenu pour le calcul du BNPA courant ⁽¹⁾		
Résultat net part du Groupe	862	(527)
<i>Éléments exclus :</i>		
- Amortissement des incorporels liés aux acquisitions, net d'impôt	55	51
- Perte de valeur, nette d'impôt	115	1 383
- Effet net de la réforme fiscale aux Etats-Unis	(61)	-
- Réévaluation des compléments de prix d'acquisition	66	108
Résultat net courant part du Groupe	e 1 037	1 015
<i>Impact des instruments dilutifs :</i>		
- Economies de frais financiers liés à la conversion des instruments de dette, nettes d'impôt	-	-
Résultat net courant part du Groupe – dilué	f 1 037	1 015
Nombre d'actions retenu pour le calcul du BNPA		
Nombre d'actions au 1 ^{er} janvier	225 945 387	222 540 740
Actions créées sur la période	2 529 801	1 771 861
Actions propres à déduire (moyenne sur l'exercice)	(2 090 481)	(813 730)
Nombre d'actions moyen retenu pour le calcul	c 226 384 707	223 498 871
<i>Impact des instruments dilutifs :</i>		
- Actions gratuites et stock-options dilutifs ⁽²⁾	3 682 435	3 488 040
- Bons de Souscription d'Actions (BSA)	606 436	718 168
Nombre d'actions – dilué	d 230 673 578	227 705 079

(en euros)

Bénéfice net courant par action ⁽¹⁾	e/c	4,58	4,54
---	-----	-------------	-------------

Bénéfice net courant par action - dilué ⁽¹⁾	f/d	4,50	4,46
---	-----	-------------	-------------

- (1) BNPA après élimination des pertes de valeur, de l'amortissement des incorporels liés aux acquisitions, des principales plus (moins)-values de cession, de l'impact de la réforme fiscale américaine et de la réévaluation des compléments de prix d'acquisition.
- (2) Seuls les stock-options et BSA ayant un effet dilutif, c'est-à-dire dont le prix d'exercice est inférieur au cours moyen de l'exercice, sont pris en considération. En 2017, comme en 2016, tous les stock-options et les BSA non encore exercés à la clôture de l'exercice ont un effet dilutif sur le bénéfice net par action courant.