

Temps forts
2014

De leader du numérique
à leader de la communication,
du marketing et de la transformation
des entreprises

SOMMAIRE

Nous avons souhaité résumer en quelques pages la vie de Publicis Groupe en 2014 : son identité, ses grandes composantes, ses chiffres clés. Mais aussi et surtout, les temps forts qui ont rythmé l'année, annonceurs d'une nouvelle et irréversible transformation du Groupe. Cette brochure vous livre Publicis Groupe en un seul regard, en complément de l'information exhaustive fournie par le Document de Référence.

- 2 - CONSEIL DE SURVEILLANCE
- 3 - ÉDITO DE M^{ME} ÉLISABETH BADINTER
- 4 - PROFIL DU GROUPE
- 5 - ENTRETIEN AVEC M. MAURICE LÉVY

TEMPS FORTS 2014

- 7 - ÉVÉNEMENTS
- 8 - ORGANISATION
- 9 - TRANSFORMATION
- 10 - NOUVELLE ALCHEMIE

Pour plus d'information : www.publicisgroupe.com

CONSEIL DE SURVEILLANCE

Élisabeth Badinter	Marie-Josée Kravis
Sophie Dulac	Marie-Claude Mayer
Simon Badinter	Véronique Morali
Claudine Bienaimé	Amaury de Sèze
Jean Charest	Jerry A. Greenberg*
Michel Cicurel	Hélène Ploix**
Gérard Worms**	Henri-Calixte Suaudeau**

* *Soumis au vote de l'Assemblée Générale du 27 mai 2015.*

** *Jusqu'à l'Assemblée Générale du 27 mai 2015.*



ÉLISABETH BADINTER

Présidente du Conseil de surveillance

L'année 2014 restera dans l'histoire de Publicis comme une année particulière, prodigue en événements, heureux ou moins heureux. Mais tous sans exception auront une nouvelle fois révélé l'incroyable personnalité de Publicis : un groupe courageux qui ne transige jamais avec ses valeurs, un groupe tenace qui n'abandonne jamais le combat de la croissance, un groupe volontaire à la formidable faculté de rebond.

Au cours du premier semestre, l'abandon de notre projet de fusion avec Omnicom fut une expérience dont nous avons tiré les leçons. Ce projet faisait sens et nous avions avec réalisme, un moment, partagé une même ambition. Mais nous avons réalisé que la fusion ne prenait pas l'orientation souhaitée et menaçait d'altérer tout ce qui fait la force de notre Groupe. Fallait-il alors l'accepter au nom des engagements mutuels pris publiquement ? Sans hésitation, la réponse est non ! Nous avons eu le courage de refuser un mariage contraire à nos intérêts et d'affronter un moment difficile sur l'instant, mais tellement plus ambitieux pour l'avenir de Publicis. Préserver son identité et son indépendance nous est apparu plus cher que tout.

Nous voyons aujourd'hui que cette décision était la bonne.

Notre liberté retrouvée nous a procuré, dès le second semestre, une magnifique opportunité de franchir une étape décisive avec l'acquisition de Sapien, acquisition aujourd'hui finalisée.

Fidèle à la stratégie lancée fin 2006 – qui était déjà la plus ambitieuse et la plus moderne –, Maurice Lévy a montré avec cette opération, une nouvelle fois, qu'il est un visionnaire hors pair.

Cette acquisition nous confère une avance notable dans les nouveaux métiers du numérique et des technologies, précisément là où tout se joue ! Et au moment même où

les mutations sociétales qui relevaient de l'anticipation il y a encore cinq ans, sont désormais réalité, Publicis Groupe devient avec Sapien, le leader mondial de la communication, du marketing et de la transformation des entreprises.

Autant le dire : une arme formidable pour nos clients eux-mêmes confrontés à leur propre mutation.

La profonde transformation de notre Groupe, notre volonté d'être le partenaire de nos clients dans ce monde numérique inédit, nous ont également conduits à adapter notre organisation. Pour faire face à ces nouveaux défis, nous faisons monter une nouvelle génération de leaders talentueux aux commandes du Groupe. Pour cela, un nouveau Directoire a été nommé pour une période de quatre ans et nous avons créé une nouvelle instance, le "Directoire+" à même d'accompagner de ses compétences – sans voix délibérative toutefois – l'équipe du nouveau Directoire.

Cette année 2014 s'est ainsi clôturée brillamment, avec une nouvelle prise d'élan et un moral au beau fixe, après un premier semestre compliqué pour notre Groupe. Certes, l'environnement va rester difficile, mais nous abordons 2015 avec une assise renforcée et un potentiel décuplé. Je suis donc sereine quant à la détermination de nos collaborateurs à maintenir le Groupe sur la voie de la croissance. Qu'ils en soient par avance remerciés.

Au nom du Conseil de surveillance et à titre personnel, je souhaite également remercier Maurice Lévy pour sa mobilisation au service du Groupe et aussi pour cet appétit de réussite qu'il sait si bien communiquer à nos équipes.

Avec un Publicis Groupe totalement maître de son destin, ayant anticipé une nouvelle fois les évolutions majeures de notre monde et de notre industrie pour mieux accompagner nos clients, c'est avec une très grande confiance que nous abordons l'avenir.

3^E

GRUPE MONDIAL
DE COMMUNICATION



UN LEADER DU MARCHÉ
DES AGENCES MÉDIAS

829M€

RÉSULTAT NET COURANT
PART DU GROUPE

16,4 %

TAUX DE MARGE
OPÉRATIONNELLE

N°1

MONDIAL ET PIONNIER
DU DIGITAL



208

CANNES LIONS
AU FESTIVAL INTERNATIONAL
DE LA PUBLICITÉ À CANNES



NOMMÉ
HOLDING DE L'ANNÉE
AUX EFFIE AWARDS
D'AMÉRIQUE DU NORD 2014



7,2 MDSE€

REVENU

N°1

EN COMMUNICATION
SANTÉ

64 000 COLLABORATEURS
DANS **108** PAYS



AMÉRIQUE DU NORD **34,8 %**

AMÉRIQUE LATINE **9,1 %**

EUROPE **32,0 %**

AFRIQUE & MOYEN-ORIENT **4,1 %**

ASIE-PACIFIQUE **20,0 %**



MAURICE LÉVY



*Président du Directoire
Publicis Groupe*

Alors que la croissance mondiale 2014 fut identique à celle de l'année précédente, des forces différentes semblent à l'œuvre. Quel bilan tireriez-vous de l'année passée ?

L'année 2013 restait une année de transition, se débattant toujours avec l'immense traumatisme de la crise financière et économique. L'année 2014 fut davantage celle du contraste et de la divergence ; avec un paradoxe : la véritable économie "émergente" ne fut autre que l'Amérique du Nord, îlot de croissance à l'échelle mondiale. Ce paradoxe devrait perdurer en 2015, les indicateurs essentiels étant au vert.

Contraste et divergence au sein des économies émergentes. Des fameux BRICs, il ne reste que le nom, tant les nouvelles macroéconomiques et politiques ont été fertiles en 2014. En Chine, le point de bascule en matière de politique économique est atteint, avec le passage d'un modèle d'investissement dans les infrastructures à une économie embrassant pleinement la consommation ; sans oublier une lutte sans précédent contre la corruption. En Inde ou au Brésil, l'année fut électorale et les fortunes diverses dans la mise en œuvre des stratégies respectives. En Russie enfin, sous le coup des sanctions économiques et de la crise ukrainienne, le rouble et l'économie ont plongé.

Contraste et divergence en Europe évidemment, avec des pays du Sud ankylosés par leurs dettes et déficits, peinant

à produire de la croissance génératrice d'emplois ; et des pays du Nord en bien meilleure santé, accentuant ainsi l'écart Nord-Sud. Cet écart n'augure rien de bon à long terme.

Après une année 2013 exceptionnelle, ces divergences ont-elles pesé sur la performance de Publicis Groupe en 2014 ?

Indiscutablement, cette toile de fond contrastée a été un facteur important. Mais les développements considérables du numérique sont tout aussi essentiels. Ils bouleversent les dispositifs de marketing et de communication, ainsi que l'ensemble du *business model* des groupes de communication. Témoin avancé de ces deux phénomènes, notre industrie a régulièrement revu à la baisse ses prévisions.

Dans ce contexte, il est vrai que Publicis a connu une année en demi-teinte, réalisant une croissance sur l'année de 2 %, clairement en deçà de nos capacités et de nos attentes. Les raisons en sont nombreuses, et notamment le fait que nos équipes managériales, très ramassées, ont été trop focalisées sur d'autres projets qui n'ont pas abouti.

Publicis devrait cependant retrouver un rythme plus normal de croissance en 2015 : même si celle du premier trimestre reste modeste, l'accélération se fera progressivement avec une montée en puissance à partir du second semestre.

“Transformation” a été le mot clé des derniers mois pour de nombreuses entreprises, et à l’évidence pour Publicis Groupe. Est-ce à dire que votre modèle est menacé ?

Pas dans l’immédiat : le modèle Publicis fonctionne bien, il est robuste. Les choix stratégiques faits depuis plusieurs années sont les bons : ce sont ceux de l’avenir. Dès cette année, plus de 50 % de nos revenus viendront d’ores et déjà du numérique ; c’est considérable, c’est loin devant tous nos concurrents, et seulement un début.

Mais il serait naïf et irresponsable d’ignorer les deux immenses défis en cours et à venir pour les entreprises. D’abord “l’ubérisation”, néologisme qui exprime la quintessence d’une soudaine obsolescence de leurs *business models*, née de l’innovation technologique et de la disruption, de certains secteurs n’ayant pas su se transformer ; comme les taxis avec la plateforme Uber. Ensuite le “*blurring*”, qui ne fait rien de moins que redéfinir des frontières de l’entreprise. Par exemple Amazon, est-ce une société de logistique ? De vente par l’e-commerce ? De vente de services informatiques dans le cloud ? Ou de conception de produits électroniques comme le Kindle ? Il en va de même dans notre propre métier si nous voulons éviter d’être marginalisés (ou “ubérisés”) ou tirer au maximum avantage du “*blurring*” : nous devons élargir notre palette de services pour apporter à nos clients une prestation beaucoup plus large et profonde partout où notre expérience est à la fois légitime et pertinente.

D’où l’acquisition de l’Américain Sapient qui permet d’élargir cette palette de services ?

Sapient est une pièce maîtresse de cette stratégie, mais pas la seule. Car, fondamentalement, comment prétendre aider nos clients à réussir leur transformation marketing et business, sans nous transformer nous-mêmes ?

Pour relever ces nouveaux défis, Publicis a d’abord fait monter une nouvelle génération de leaders aux commandes du Groupe, avec Anne-Gabrielle Heilbronner (Secrétaire Générale) au Directoire, et la création d’un “Directoire+” composé de Laura Desmond (CEO de Starcom MediaVest Group), Steve King (CEO de ZenithOptimedia), Arthur Sadoun (CEO de Publicis Worldwide), Rishad Tobaccowala (Publicis Groupe *Chief Strategist*) et Alan Herrick (CEO de Publicis.Sapient).

Dans le même temps, notre offre de services s’est effectivement élargie dans le but d’aider au mieux nos clients. Avec l’acquisition de Sapient – la plus ambitieuse jamais réalisée dans notre industrie : 3,7 milliards de dollars américains – Publicis Groupe s’est doté d’un véritable

bijou, leader en commerce omni-canal, en technologie et en *consulting*. Le Groupe se propulse ainsi dans l’univers Internet et devient le seul en mesure d’offrir à ses clients une palette combinant si étroitement la créativité, la connaissance des marques, des consommateurs, de la technologie et du nouvel univers Internet. Disons-le franchement, le modèle est unique et hyper compétitif. Il devrait nous permettre de croître plus vite – à condition de tirer le meilleur parti de l’ensemble des actifs du Groupe.

D’où enfin la refonte de notre organisation : la création de la plateforme digitale Publicis.Sapient, l’optimisation de notre offre programmatique sous l’égide de nos grands réseaux médias, la création de fonctions transversales, ainsi que la passion créatrice qui anime nos réseaux publicitaires et continue d’être récompensée – l’ensemble du Groupe est à la manœuvre. La confiance que nos clients nous témoignent, ce bien inestimable, ne sera pas déçue.

Cette nouvelle plateforme Publicis.Sapient suscite beaucoup d’intérêt chez vos clients et au-delà de l’industrie, notamment dans son rapport avec les autres réseaux et savoir-faire du Groupe. Qu’en sera-t-il effectivement, concrètement ?

Nos clients sont confrontés aux défis que j’ai évoqués : “ubérisation”, “*blurring*”, convergence, etc. Les mots me manquent pour exprimer les grands défis de demain. Pour les aider à se “transformer”, à faire muer leur modèle pour qu’il soit pertinent demain et après-demain, ils ont besoin d’un partenaire capable de les aider depuis la réflexion stratégique, le *consulting* jusqu’à l’application dans ses moindres détails de plateformes technologiques, de solutions omni-canal ou la mise en œuvre d’un marketing co-inventé avec les consommateurs.

C’est tout un nouveau monde qui nous attend avec la pénétration des *smartphones* et les bouleversements qui l’accompagnent.

TEMPS FORTS

SAPIENT

UNE ACQUISITION TRANSFORMANTE



Opération la plus stratégique et la plus importante jamais réalisée dans le secteur, l'acquisition de Sapiient aboutit à une véritable transformation de Publicis Groupe. Dans un univers marqué par une convergence croissante de tous les moyens de diffusion, les clients ont besoin d'un partenaire avec une offre significativement tournée vers le numérique, pour les accompagner dans leur évolution rythmée par la prise de pouvoir d'un consommateur de plus en plus connecté et qui a profondément changé.

L'apport de Sapiient combiné aux compétences de Publicis Groupe dans le numérique, la création, les médias et la communication des marques, crée une expertise omni-canal sans équivalent, dans le marketing, le *consulting* et l'e-commerce, reposant sur un savoir-faire technologique exceptionnel. Annoncée en novembre 2014 et finalisée en février 2015, cette opération propulse Publicis Groupe de la position de leader du numérique à celle de leader mondial de la communication, du marketing et de la transformation des entreprises.

13 000
COLLABORATEURS
DONT
8 500
EN INDE

1,1 MDE
REVENU

3
MÉTIERS

- CONSULTING
- MARKETING, CONTENT, NEW STORYTELLING
- TECHNOLOGY SERVICES

DEUX TENDANCES FORTES

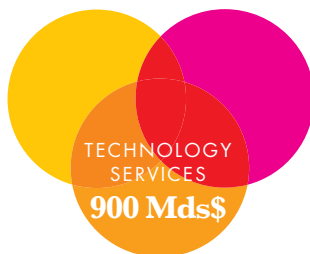
ÈRE DE LA CONVERGENCE PRISE DE POUVOIR DU CONSOMMATEUR

VÉLOCITÉ



RAPIDITÉ & SENS

CONSULTING
134 Mds\$



MARKETING
NEW STORYTELLING
& CONTENT
400 Mds\$

UN MARCHÉ DE PLUS DE 1 000 MILLIARDS DE US DOLLARS

TEMPS FORTS

ORGANISATION

UNE NOUVELLE GÉNÉRATION DE LEADERS TALENTUEUX



Les nouveaux enjeux posés par l'accélération du numérique et son impact sur la transformation de nos clients ont conduit le Conseil de surveillance à nommer une nouvelle équipe de direction pour conduire la transformation de Publicis Groupe. Le nouveau Directoire nommé pour quatre ans et la création d'un "Directoire+" font ainsi monter une nouvelle génération de leaders talentueux aux commandes du Groupe.

Leur mission sera de préparer l'avenir de Publicis Groupe et de contribuer à sa transformation en une société d'un nouvel âge : une alchimie de talents offrant aux clients des solutions stratégiques, créatives et technologiques, capables de les aider à progresser dans un monde en constant bouleversement par l'innovation technologique.

UN NOUVEAU DIRECTOIRE...



MAURICE
LÉVY

Président du Directoire
de Publicis Groupe



JEAN-MICHEL
ÉTIENNE

Directeur général
adjoint – Finances
Publicis Groupe



ANNE-GABRIELLE
HEILBRONNER

Secrétaire Générale,
Publicis Groupe



KEVIN
ROBERTS

*Executive Chairman
Saatchi & Saatchi /
Fallon, Head Coach
de Publicis Groupe*

...ACCOMPAGNÉ DES COMPÉTENCES D'UN DIRECTOIRE+



LAURA
DESMOND

CEO Starcom
MediaVest Group



ALAN
J. HERRICK

CEO
Publicis.Sapient



STEVE
KING

CEO
ZenithOptimedia



ARTHUR
SADOUN

CEO
Publicis Worldwide



RISHAD
TOBACOWALA

Chief Strategist
Publicis Groupe

UN CONSEIL DE SURVEILLANCE RESSERRÉ ET PLUS INDÉPENDANT

Le Conseil de surveillance est constitué de onze membres*, six femmes et cinq hommes, dont six sont indépendants.

Il accueille Jerry A. Greenberg*, co-fondateur de Sapient et ancien co-Chairman du Conseil de Sapient, en tant qu'administrateur indépendant. M. Greenberg apporte au Groupe sa grande expertise dans la technologie et dans le monde digital acquise tout au long d'un impressionnant parcours d'innovation, de leadership et de croissance.

* Soumis au vote de l'Assemblée Générale du 27 mai 2015.

TEMPS FORTS

TRANSFORMATION

LEADER DE LA COMMUNICATION, DU MARKETING
ET DE LA TRANSFORMATION DES ENTREPRISES



L'entrée du numérique dans le quotidien de chacun est aisément perceptible par chacun d'entre nous. En revanche, les bouleversements qu'il entraîne dans le monde économique sont beaucoup plus difficiles à appréhender et leur amplitude largement insoupçonnée.

L'effacement des frontières soit sectorielles – qui ne préserve plus les territoires acquis et engendre des risques de pertes de parts de marché prises par de nouveaux entrants –, soit de diffusion – qui contraint à travailler de manière “omni-canal” – place les entreprises face à de nouveaux enjeux et de nouveaux risques.

La vitesse d'évolution des technologies et d'apparition de nouvelles règles de marché – ou d'absence de règles –, du fait de concurrents d'un nouveau type (risque d'ubérisation) modifie irréversiblement la donne économique. Les entreprises n'ont d'autres choix que de repenser leurs process, leurs métiers, leurs relations clients et donc leur *business model*.

Souvent déroutées voire désarmées face à la violence du changement de culture et à la nouvelle “pensée économique

numérique”, les entreprises ne peuvent faire seules, tous les investissements technologiques nécessaires, notamment face à l'un des effets les plus tangibles de ce nouveau monde : l'e-commerce au développement accéléré et exponentiel.

Repenser leur marketing, avoir la connaissance exhaustive des canaux de diffusion, valoriser leur marque de manière large tout en étant ciblée, avoir les bases de données et revoir leurs prix et leurs marges, tels sont les nouveaux défis des entreprises. Leurs *business models* sont entièrement à revoir.

Publicis Groupe ayant anticipé ces nouveaux besoins des entreprises, conduit sa propre transformation pour accompagner dans les dédales de ce monde digital, ses clients confrontés à leur propre transformation, énorme, rapide et souvent vitale.

L'acquisition de Sapient, expert des technologies les plus performantes, de l'e-commerce et du *consulting* apporte à Publicis Groupe les maillons manquants à sa propre chaîne de valeur sur le marketing, la communication des marques, la créativité, les médias et sa couverture mondiale.

CRÉATION DE LA PLATEFORME PUBLICIS.SAPIENT

+ DE 22 000

COLLABORATEURS

NOUVELLES CAPACITÉS :

CONSULTING, E-COMMERCE,
PLATEFORMES DE PRODUCTION

UNE BASE SOLIDE EN INDE :

8 500 EMPLOYÉS SUR LE 2^e MARCHÉ MONDIAL
EN 2015 SUR LE MOBILE ET LES RÉSEAUX SOCIAUX

EXPERTISE UNIQUE

DANS LA DISTRIBUTION GLOBALE DES CAMPAGNES

PUBLICIS GROUPE + SAPIENT

50 %

REVENU DU DIGITAL DÈS 2015

76 000

COLLABORATEURS

8 MDSE

DE REVENU

LA NOUVELLE ALCHIMIE



QUOTIENT INTELLECTUEL

Toute approche de communication d'une marque ou de commercialisation d'un produit, a toujours nécessité dès l'amont, une réflexion élaborée et un conseil stratégique pointu. Cette exigence se double de celle de transformer le *business model* ou le marketing, d'où le développement d'une fonction "consulting". Une bonne dose d'IQ devient indispensable pour faire face aux enjeux du numérique.

(IQ + EQ +

QUOTIENT ÉMOTIONNEL

Comment créer un lien fort, durable entre une marque et ses publics ? Rien ne serait possible sans l'indispensable ciment de ce lien : l'émotion.

Ce "EQ" permet de susciter l'humour, la tendresse ou l'attachement mais aussi la confiance, la sécurité ou l'empathie... liste infinie de sentiments qui confèrent ce petit quelque chose en plus, indéfinissable mais tellement vital au contenu d'une marque.



Publicis Groupe, seul groupe mondial présent sur toute la chaîne de valeur.
Ce positionnement et son offre uniques en font le partenaire de prédilection
de la transformation des entreprises.

QUOTIENT TECHNOLOGIQUE

Si les technologies ont bouleversé les comportements de la société mondiale, elles offrent en retour les plus belles opportunités de développement aux entreprises... pour qui sait en utiliser les capacités exceptionnelles !

Dans la communication mais aussi le fonctionnement des entreprises, nos experts apportent des solutions innovantes qui améliorent l'efficacité et la productivité des modèles.

QUOTIENT CRÉATIVITÉ

Mais qu'advierait-il de cette équation des temps modernes (IQ+EQ+TQ+BQ) sans la créativité, fondement de notre activité et de notre spécificité ?

Ce "CQ" mis en puissance pour réussir la plus belle des alchimies, embellit et transcende l'offre de Publicis Groupe et la rend unique !

TQ + BQ) CQ

QUOTIENT RAPIDITÉ

Le monde des échanges a gommé ses frontières, les achats se font à la vitesse de la lumière, l'information est immédiate. Le contact entre une marque et son consommateur est devenu instantané via l'explosion des *smartphones* et des tablettes. Face à des consommateurs de plus en plus influents et connectés, l'urgence domine. Il n'est donc pas surprenant que le "Be Quick" soit devenu le mot d'ordre !

COMMUNICATION



E-COMMERCE



CRM



BIG DATA





Société Anonyme à Directoire et Conseil de surveillance au capital de 88 481 543 €
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