PUBLICIS GROUPE

DOCUMENT D'ENREGISTREMENT UNIVERSEL

RAPPORT FINANCIER ANNUEL 2024

SOMMAIRE

MESSAGE DU PRÉSIDENT D'HONNEUR 2
MESSAGE DU PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL 4
CONTEXTE DU MARCHÉ DE LA COMMUNICATION 6
LES FAITS MARQUANTS DE L'ANNÉE 2024 7
UN MODÈLE D'AFFAIRES AU SERVICE DE LA CRÉATION DE VALEUR 8
LES CLIENTS DU GROUPE 10
ORGANISATION 11
PARTIES PRENANTES 12
TALENTS 13
CHIFFRES-CLÉS 14
ENVIRONNEMENT / ETHIQUE DES AFFAIRES 16
SOCIAL ET MARKETING RESPONSABLE 17
HISTORIQUE 18
LE CONSEIL D'ADMINISTRATION 19
GLOSSAIRE 20

1. PRÉSENTATION DU GROUPE 23
1.1 Historique du Groupe **- RFA** 24
1.2 Organigramme **- RFA** 27
1.3 Activités et stratégie **- RFA** 28
1.4 Investissements **- RFA** 36
1.5 Contrats importants 38
1.6 Recherche et développement **- RFA** 38

2. RISQUES ET GESTION DES RISQUES - RFA 39
2.1 Principaux facteurs de risques 40
2.2 Procédures de contrôle interne et de gestion des risques 49
2.3 Assurance et couverture des risques 54

3. GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE - RFA 55
3.1 Gouvernance de Publicis Groupe 56
3.2 Rémunération des mandataires sociaux 106
3.3 Transactions avec des parties liées 145
3.4 Rapport spécial des commissaires aux comptes sur les conventions réglementées 146

4. ÉTATS DE DURABILITÉ - RFA 147
4.1 Informations générales 149
4.2 Environnement : lutte contre le dérèglement climatique 168
4.3 Social : droits humains fondamentaux, impact & équité 199
4.4 Gouvernance, éthique des affaires et marketing responsable 238
4.5 Rapport de certification des informations en matière de durabilité et de taxonomie 246
4.6 Plan de vigilance 250
4.7 Objectifs de développement durable des Nations unies 254
4.8 Tables de correspondance 256

5. COMMENTAIRES SUR L'EXERCICE - RFA 261
5.1 Environnement macro-économique et introduction 262
5.2 Croissance organique 264
5.3 Analyse des résultats consolidés 265
5.4 Situation financière et trésorerie 267
5.5 Publicis Groupe SA (société mère du Groupe) 270
5.6 Politique de distribution de dividendes 272
5.7 Perspectives 273

6. COMPTES CONSOLIDÉS - EXERCICE 2024 - RFA 275
6.1 Compte de résultat consolidé 276
6.2 État de résultat global consolidé 277
6.3 Bilan consolidé 278
6.4 Tableau des flux de trésorerie consolidés 279
6.5 Tableau de variation des capitaux propres consolidés 280
6.6 Notes annexes aux comptes consolidés 281
6.7 Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés 340

7. COMPTES SOCIAUX - EXERCICE 2024 - RFA 347
7.1 Compte de résultat 348
7.2 Bilan 349
7.3 Tableau des flux de trésorerie 351
7.4 Notes annexes aux comptes sociaux de Publicis Groupe SA 352
7.5 Résultats de la société Publicis Groupe SA au cours des cinq derniers exercices 367
7.6 Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes annuels 368

8. INFORMATIONS SUR LA SOCIÉTÉ ET LE CAPITAL 373
8.1 Renseignements sur la société 374
8.2 Actionnariat **- RFA** 376
8.3 Renseignements sur le capital **- RFA** 380
8.4 Informations boursières 387

9. ASSEMBLÉE GÉNÉRALE 389

10. INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES 391
10.1 Documents accessibles au public 392
10.2 Responsable du document d'enregistrement universel et attestation **- RFA** 392
10.3 Contrôleurs légaux des comptes **- RFA** 393
10.4 Auditeur de durabilité **- RFA** 393
10.5 Information financière du 1er trimestre 2025 394
10.6 Table de concordance du document d'enregistrement universel 395
10.7 Table de concordance du rapport financier annuel 397
10.8 Table de concordance du rapport de gestion 397
10.9 Table de concordance du rapport sur le gouvernement d'entreprise 399
10.10 Informations financières historiques incluses par référence 400

Les éléments du rapport financier annuel sont identifiés dans le sommaire à l'aide du pictogramme **RFA**.

PUBLICIS GROUPE

DOCUMENT D'ENREGISTREMENT UNIVERSEL

2024

RAPPORT FINANCIER ANNUEL

PROFIL DU GROUPE

En 2024,
Publicis Groupe
est le leader mondial
de la communication

Publicis Groupe accompagne ses clients sur l'ensemble de la chaîne de valeur du marketing, de la communication et de la transformation digitale pour les aider à se différencier dans un monde de plus en plus compétitif.

Les clients sont au cœur du modèle du Groupe depuis son origine et bénéficient d'une organisation par pays fluide et unifiée. Le Groupe leur propose une expertise en média ciblée à grande échelle, enrichie par des actifs uniques en *data*, une offre dynamique et disruptive en création, ainsi que des compétences inégalées en technologie pour leur permettre d'acquérir une connaissance fine de leurs consommateurs et de créer des canaux digitaux de dialogue direct avec les clients finaux.

Fondé à Paris en 1926, le Groupe est présent dans plus de 100 pays et rassemble plus de 108 000 collaborateurs.

AUTORITÉ DES MARCHÉS FINANCIERS
AMF

Le Document d'enregistrement universel a été déposé le 30 avril 2025 auprès de l'AMF en sa qualité d'autorité compétente au titre du règlement (UE) 2017/1129, sans approbation préalable conformément à l'article 9 dudit règlement.
Le document d'enregistrement universel peut être utilisé aux fins d'une offre au public de titres financiers ou de l'admission de titres financiers à la négociation sur un marché réglementé s'il est complété par une note d'opération et le cas échéant, un résumé et tous les amendements apportés au document d'enregistrement universel. L'ensemble alors formé est approuvé par l'AMF conformément au règlement (UE) 2017/1129.
Ce Document d'enregistrement universel a été établi au format ESEF (*European Single Electronic Format*) et est disponible sur le site internet www.publicisgroupe.com, ainsi que sur celui de l'AMF (www.amf-france.org).

La présente version déposée le 7 mai 2025 se substitue à la version déposée le 30 avril 2025 par l'ajout d'une phrase sur le critère TSR, figurant après le tableau 7 en page 134 du Document d'Enregistrement Universel.

MESSAGE DU PRÉSIDENT D'HONNEUR

MAURICE LÉVY
Président d'honneur

Lorsque j'ai pris l'initiative de lancer une réflexion sur la gouvernance de Publicis Groupe, qui a abouti à une révision de nos statuts et à la nomination d'Arthur Sadoun en tant que Président-Directeur Général, c'était dans le but de donner au Groupe les moyens d'assurer une gouvernance forte et stable, propice à son développement et à sa croissance. L'objectif était de garantir que les responsabilités demeurent concentrées entre de bonnes mains, tout en permettant une transition fluide vers un avenir prometteur.

> **« L'alchimie entre la *data*, la technologie et la créativité dans un monde en pleine transformation a créé un terreau propice à l'accélération de l'intelligence artificielle. En 2024, Publicis a engagé un investissement de 100 millions d'euros dans l'IA, faisant partie d'un plan plus large de 300 millions d'euros sur trois ans. »**

> **« Cette transformation juridique, qui s'est réalisée comme prévu, est un levier essentiel au service de l'ensemble des parties prenantes de Publicis : nos clients, nos partenaires, nos collaborateurs et nos actionnaires. »**

Arthur Sadoun a souligné qu'il s'agissait d'une manière de continuer notre collaboration en tandem. Ce n'était pas uniquement une décision juridique ou formelle, mais plutôt une démarche opérationnelle et symbolique. Cette approche, qui a porté ses fruits ces dernières années, a permis de maintenir une collaboration étroite et de faire fructifier nos projets avec succès. Avec ce changement, la responsabilité ultime de l'entreprise repose désormais sur ses épaules. Et il est indéniable que le parcours de Publicis est exceptionnel. Voir comment les records ont été systématiquement battus — que ce soit en termes de croissance, de nouveaux contrats ou de marges — est une véritable source de fierté. Mais au-delà de ces chiffres impressionnants, l'entreprise dispose désormais d'atouts solides qui ont été renforcés, offrant des services uniques à nos clients et favorisant leur croissance rentable.

L'alchimie entre la *data*, la technologie et la créativité dans un monde en pleine transformation a créé un terreau propice à l'accélération de l'intelligence artificielle. En 2024, Publicis a engagé un investissement de 100 millions d'euros dans l'IA, faisant partie d'un plan plus large de 300 millions d'euros sur trois ans. Cet investissement s'ajoute aux 10 milliards d'euros déjà consacrés ces huit dernières années, notamment dans les acquisitions stratégiques d'Epsilon et Sapient. Plus largement, cette évolution se déploie de manière riche et étonnante, se manifestant tant dans nos agences, en soutien quotidien à nos collaborateurs avec Marcel, que dans la production de messages individualisés. Et demain, avec CoreAI, l'IA s'étendra à l'ensemble du Groupe, optimisant la performance de nos campagnes et augmentant la productivité de nos équipes.

> **« Publicis Conseil a été couronnée Agence de l'année aux Cannes Lions pour la première fois de son histoire, un témoignage de l'excellence continue de l'agence. »**

Cette transformation juridique, qui s'est réalisée comme prévu, est un levier essentiel au service de l'ensemble des parties prenantes de Publicis : nos clients, nos partenaires, nos collaborateurs et nos actionnaires. Elle a été la clé d'une série de performances professionnelles remarquables. Par exemple, Publicis Conseil a été couronnée Agence de l'année aux Cannes Lions pour la première fois de son histoire, un témoignage de l'excellence continue de l'agence. Publicis Luxe a de son côté décroché le premier Lion d'Or de la catégorie Luxe. Par ailleurs, la campagne *La Compil des Bleues* pour Orange, signée par Marcel, a été un véritable triomphe, devenant la campagne la plus primée au monde. Ces distinctions soulignent non seulement la créativité du Groupe mais aussi son engagement sociétal.

> **« La solidité de notre bilan, l'innovation continue et la profondeur de nos services assureront que Publicis surmontera cette période, comme nous avons su le faire par le passé face à des défis bien plus complexes, et toujours dans le respect de nos valeurs. »**

Le programme *Working with Cancer* que nous avons lancé a connu un impact considérable en seulement deux ans. En visant à briser la stigmatisation du cancer sur le lieu de travail, il a touché plus de 35 millions d'employés dans 2 500 entreprises à travers le monde. Ce succès témoigne de l'engagement profond de Publicis pour le bien-être de ses collaborateurs et pour la lutte contre cette maladie, et s'inscrit dans notre démarche globale de santé et de prévention.

De manière plus pragmatique, cette réussite se reflète également dans les chiffres : au 31 décembre, notre action a atteint un sommet historique de 103 euros. Bien sûr, les turbulences macroéconomiques qui secouent le marché affecteront notre performance boursière, mais la solidité de notre bilan, l'innovation continue et la profondeur de nos services assureront que Publicis surmontera cette période, comme nous avons su le faire par le passé face à des défis bien plus complexes, et toujours dans le respect de nos valeurs.

Maurice Lévy
Président d'honneur

MESSAGE DU PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL

ARTHUR SADOUN
Président-Directeur Général

Publicis Groupe tire les fruits de la vision de Maurice Lévy et des efforts d'exécution de toutes nos équipes. Après avoir été numéro 1 en termes de croissance organique depuis 3 ans, de *new business* depuis 5 ans, de ratios financiers depuis plus de 10 ans, et de capitalisation boursière depuis 2023, Publicis devient le 1er groupe de communication mondial.

> **« Publicis devient le 1er groupe de communication mondial. »**

Publicis s'est radicalement transformé au cours de la dernière décennie, passant de partenaire dans la communication de nos clients à partenaire essentiel dans leur transformation. Nous avons construit un statut de « *Category of One* », grâce notamment à notre position inégalée en données propriétaires, notre écosystème media connecté, notre puissance créative et l'ensemble de nos plus de 25 000 ingénieurs, tous réunis grâce au *Power of One*.

Dans un environnement qui est resté difficile, la croissance organique du revenu net du Groupe s'est établie à + 5,8 %, en accélération par rapport à la croissance moyenne depuis 2020. Nous finissons l'année en progressant trois fois plus vite que les autres holdings du secteur et cinq fois plus rapidement que les groupes de conseil. Cette surperformance est principalement due à notre positionnement unique mettant la *data* au cœur de notre *Connected Media* et à notre dynamique continue de gain de parts de marché. Nos agences créatives regroupées au sein de *Intelligent Creativity* ont confirmé leur résilience dans un contexte de coupes budgétaires affectant l'ensemble du secteur de la publicité classique. Publicis Sapient est resté confronté à l'attentisme de certains clients vis-à-vis de leurs projets de transformation digitale, situation qui affecte de manière générale tous les principaux acteurs du marché de la transformation numérique.

Outre sa surperformance en termes de croissance organique, le Groupe a affiché les ratios financiers les plus hauts de notre industrie avec un taux de marge opérationnelle de 18 % et un *free cash-flow* ajusté de plus de 1,8 milliard d'euros, tout en accélérant nos investissements dans l'IA et dans le recrutement de talents.

> **2024 a également été une année d'accélération en matière d'acquisitions, nous permettant de renforcer notre avance sur l'industrie, grâce à notre modèle unique.**

2024 a également été une année d'accélération en matière d'acquisitions, nous permettant de renforcer notre avance sur l'industrie, grâce à notre modèle unique. Nous avons investi 1,2 milliard d'euros, notamment dans l'acquisition d'Influential, la plus grande plateforme de marketing d'influence au monde, et Mars United Commerce, la première entreprise indépendante de marketing e-commerce. Désormais, nous sommes clairement leaders dans 3 domaines essentiels pour nos clients : les médias, les créateurs de contenu et le commerce. Nous sommes à présent en mesure de connecter ces expertises avec les données propriétaires d'Epsilon à travers le monde, créant ainsi un écosystème media connecté que nous pouvons mettre en place de manière transparente au sein des environnements propriétaires de nos clients.

Ces résultats très solides nous permettent de proposer à nos actionnaires, lors de l'Assemblée Générale du 27 mai 2025, un dividende de 3,60 euros par action, intégralement versé en numéraire, en hausse de 5,9 % et avec le taux de distribution de 49,3 %, soit le niveau le plus élevé de l'industrie.

Je ne peux pas écrire ces mots sans évoquer l'incertitude économique en ce début de 2025. Nombre de nos clients sont confrontés à une situation très difficile en raison des guerres tarifaires, de la hausse de l'inflation et d'un contexte géopolitique plus instable que jamais. Et plus que jamais, nous serons à leurs côtés pour les accompagner dans ces moments incertains.

Notre performance au premier trimestre ainsi que le niveau record de gain de *new business* au cours des premiers mois de 2025 nous permettent d'être confiants quant à la capacité du Groupe à afficher une forte croissance en 2025. Notre modèle nous permet d'anticiper une croissance organique comprise entre +4 % et +5 % en 2025. Parallèlement, Publicis Groupe continuera d'afficher les meilleurs ratios financiers du secteur avec une marge opérationnelle attendue en légère progression par rapport au niveau record de 18 % de 2024, et un *free cash flow* avant variation du besoin en fonds de roulement compris entre 1,9 et 2 milliards d'euros.

> **Notre performance au premier trimestre ainsi que le niveau record de gain de *new business* au cours des premiers mois de 2025 nous permettent d'être confiants quant à la capacité du Groupe à afficher une forte croissance en 2025.**

Je tiens à remercier le Conseil pour son soutien sans faille et particulièrement sa Vice-Présidente Élisabeth Badinter et Maurice Lévy, Président d'honneur, dont les visions et les investissements pionniers ont permis au Groupe de se positionner pour affronter un avenir dominé par l'intelligence artificielle. Plus que jamais, son expérience et sa connaissance du secteur ont été des atouts précieux pendant 2024.

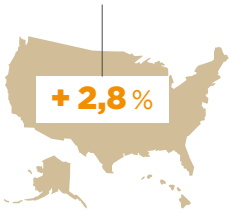
Enfin, je souhaite remercier nos clients et nos actionnaires pour leur confiance tout au long de notre transformation, et nos collaborateurs pour leurs efforts extraordinaires en 2024. Grâce à eux, nous avons atteint de nouveaux sommets en tant que Groupe, et nous sommes en bonne position pour poursuivre cette dynamique avec ambition en 2025.

Arthur Sadoun
Président-Directeur Général

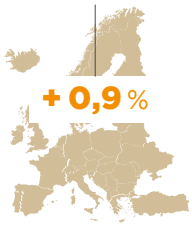
CONTEXTE DU MARCHÉ DE LA COMMUNICATION

DES DIVERGENCES ACCRUES ENTRE LES RÉGIONS ÉCONOMIQUES

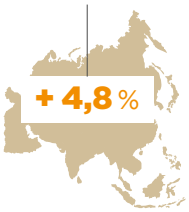
Croissance soutenue aux États-Unis



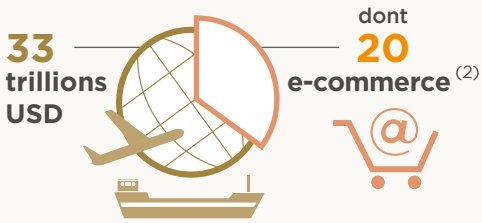
Stagnation en Europe



Ralentissement en Chine



ÉCHANGES MARCHANDS (1)

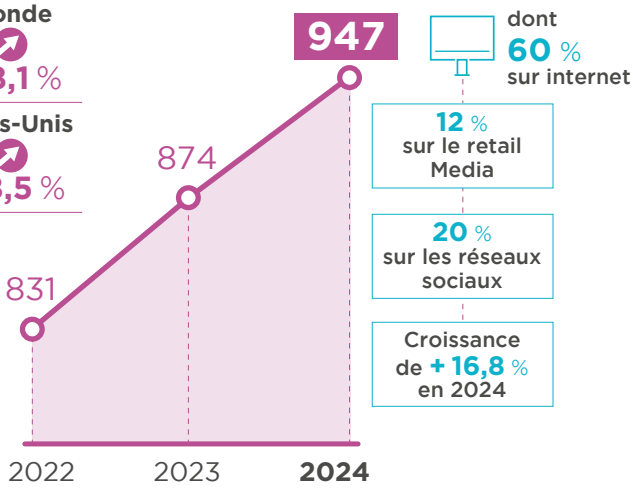


ÉVOLUTION DES DÉPENSES PUBLICITAIRES DANS LE MONDE (3)

En Mds US $

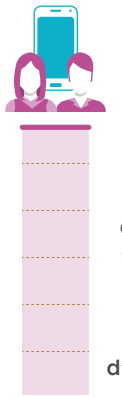
Monde + 8,1 %

États-Unis + 8,5 %



UTILISATEURS DE TÉLÉPHONE PORTABLE (4)

5,78
Milliards

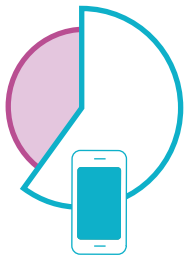


98 %

des personnes de + de 16 ans sont équipées dont **97 %** d'un smartphone

TEMPS PASSÉ PAR JOUR SUR INTERNET (4)

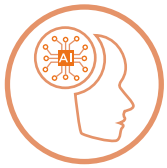
6H38
Heures

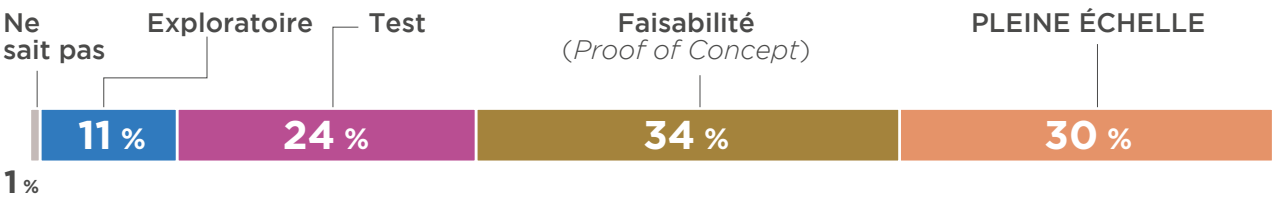


dont pour les 16 à 24 ans

Femmes	Hommes
7h35	7h11

PHASES D'ADOPTION DE L'IA DANS LA VIE D'UNE CAMPAGNE DE COMMUNICATION PAR LES AGENCES, LES ANNONCEURS ET LES MEDIAS (5)





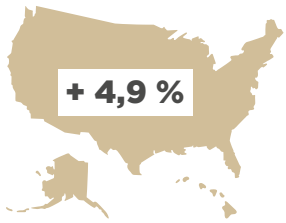
(1) CNUCED 2024
(2) eMarketer 2024
(3) ZenithMedia 2024
(4) We are Social 2024
(5) IAB 2025

LES FAITS MARQUANTS DE L'ANNÉE 2024

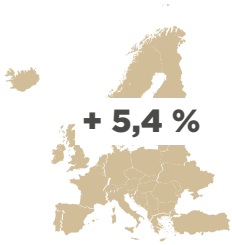
L'ANNÉE 2024 MARQUE UNE NOUVELLE ÉTAPE HISTORIQUE POUR PUBLICIS

Malgré un contexte économique globalement incertain, Publicis a enregistré des résultats records, de croissance organique et de revenu net, grâce à un *mix* d'activité unique et un positionnement stratégique solide.

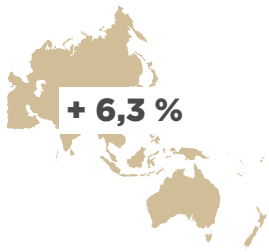
ÉTATS-UNIS



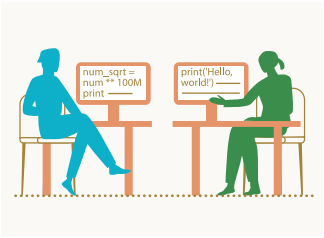
EUROPE



ASIE PACIFIQUE



Publicis a accéléré sa stratégie digitale.



Investissement de
100 M €
dans son plan d'intelligence artificielle, renforçant sa plateforme **CoreAI**

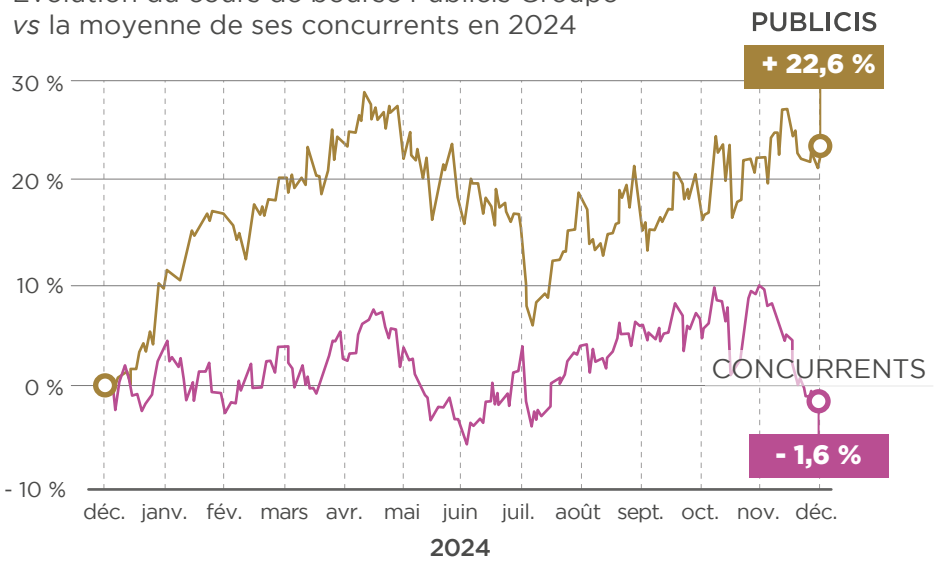
1,2 Mds €
Valeur d'acquisition en 2024 des différents actifs dans les domaines du marketing, du commerce et de l'influence

MARS UNITED COMMERCE

Influential

Publicis est devenu le premier groupe de publicité au monde, en mesure de publier les métriques les plus hautes de l'industrie sur tous les fronts désormais.

Évolution du cours de bourse Publicis Groupe *vs* la moyenne de ses concurrents en 2024



PUBLICIS GROUPE

1

REVENU NET

NEW BUSINESS

MARGE

ESG*

* Auprès des agences de notation ESG

UN MODÈLE D'AFFAIRES AU SERVICE ...

Premier groupe mondial de communication, Publicis Groupe est présent sur l'ensemble de la chaîne de valeur, du conseil à l'exécution. Publicis Groupe se positionne comme le partenaire privilégié dans la transformation de ses clients pour leur permettre de créer une expérience personnalisée à grande échelle, grâce à sa capacité unique à alimenter son écosystème de médias connectés avec la créativité intelligente regroupant ses expertises en création et en production, et à l'enrichir avec la technologie de Publicis Sapient, leur permettant d'accroître leur part de marché et d'accélérer leur croissance rentable et durable. Il propose à ses clients une organisation unifiée et fluide leur facilitant l'accès à l'ensemble de ses expertises dans chacun de ses marchés.

RESSOURCES

Humain

- **108 179** salariés
- **51,8 %** de femmes
- **+ de 100** pays

Intellectuel

- *Intelligent Creativity*
- *Connected Media*
- *Technology*

Financier

- Position financière solide
- Total Actif du Bilan : **39,9 Mds €**
- **12 Mds €** d'investissements depuis 2015 (*data*, technologie, IA)

Sociétal

- Éthique et Conformité
- Innovation sociétale au bénéfice du plus grand nombre

Environnement

- Objectifs climatiques validés par SBTi
- Eco/Socio-conception des campagnes et projets

L'offre de services de Publicis Groupe repose sur une connaissance fine des attentes des consommateurs et sur un socle unique d'expertises, avec 3 PILIERS.
CoreAI unifie l'ensemble des données propriétaires du Groupe (2,3 Mds de profiles) et irrigue toutes les activités.

INTELLIGENT CREATIVITY
Pour une créativité dynamique, diverse et disruptive

CONNECTED MEDIA
Une offre performante en *media* et *data*, pour une personnalisation à grande échelle

CORE AI

TECHNOLOGY
Des expertises uniques et des solutions technologiques innovantes

... DE LA CRÉATION DE VALEUR

ACTIONS ENGAGÉES	INDICATEURS-CLÉS 2024	ODD (1)

Humain

- Marcel, au cœur de la formation et des parcours professionnels
- Bien-être au travail, prévention, santé physique et mentale
- *#WorkYourWorld*
- *#WorkingWithCancer*

- **45 %** de femmes au Conseil d'Administration
- **44,2 %** de femmes parmi les dirigeants-clés *
- **45,1 %** de femmes à des rôles senior
- **94 %** de salariés ont reçu une formation
- **9 224 M€** de charges de personnel
- **Women's Forum** : + de 1 800 participants à Paris

Intellectuel

- Satisfaction client au cœur de l'approche « *Power of One* »
- Marketing responsable
- Expertises pointues
- Investissements en R&D applicative
- Partenariats avec des *start-ups*
- Évaluation RSE des fournisseurs

- **46 000** ingénieurs dans la *Data*, *Media*, *Tech*
- **A.L.I.C.E.** (2) : mesure de l'empreinte carbone des campagnes pour + 200 clients/marques
- **Membre actif** de plusieurs coalitions *Unstereotype Alliance* (UN Women), Fondateur de la *Once And For All Coalition*
- **87 %** des fournisseurs Groupe en conformité avec le *Enhanced ESG Programme* évalués par un tiers en RSE
- **Vivatech** (3) : 165 000 participants à Paris et 13 500 *start-ups*

Financier

- Meilleurs indicateurs financiers du secteur
- Activités en croissance

- **16,0 Mds€** de Revenu
- **14,0 Mds€** de Revenu net
- **2 519 M€** de marge opérationnelle
- **1 851 M€** de résultat net courant (4)
- **1,84 Md€** de *Free Cash Flow* (5)
- **3,60 €** de dividende par action (6)

Sociétal

- Présence dans 100 pays
- 550 campagnes *pro bono* & actions de bénévolat
- Lutte pour la justice sociale

- **655 M€** d'impôts payés en 2024
- **45 M€** de valeur des activités sociétales (*pro bono*, bénévolat)
- **35 M US$** investis pour soutenir les médias en faveur des minorités

Environnement

- Objectifs SBTi : scénario à 1,5° C
- *Near Term* 2030 : Réduction de 50 % des scopes 1+2+3 (7)
- *Long Term* 2040 : Réduction de 90 % des scopes 1+2+3 (7)
- ENR : Objectif 100 % en source directe en 2030
- Réduction des impacts des campagnes & solutions digitales

- **Intensité carbone 2024 : 2,65 TeqCO_2** *per capita* (- 23,1 % depuis 2019)
- **Neutralité carbone sur Scopes 1 & 2** (après achats de RECs et de CCVs) (8)
- **ENR (9) : 65,2 %** en source directe **
- **Membre actif de *Ad Net Zero*** initiative sectorielle pour aligner les calculs d'émissions carbone

(1) ODD : Objectifs de développement durable des Nations-Unies. Publicis Groupe a retenu 9 des 17 objectifs pour lesquels le Groupe et ses filiales peuvent contribuer et avoir un impact positif (voir section 4.4).
(2) A.L.I.C.E. : Advertising Limiting Impacts & Carbon Emissions, plateforme propriétaire.
(3) En partenariat avec le Groupe les Echos.
(4) Part du Groupe.
(5) Avant variation du besoin en fonds de roulement.
(6) Soumis au vote des actionnaires lors de l'Assemblée Générale du 27 mai 2025.
(7) Scopes 1+2+3 correspondants aux périmètres reconnus par le GHG Protocol.
(8) RECs : Certificats d'énergies renouvelables ; GO : Garanties d'origine ; CCVs : Crédits carbone volontaires.
(9) ENR : Énergies Renouvelables.

* La part des femmes dans les principaux Comex du Groupe passe de 44,2% à 45,8% après exclusion des Etats-Unis, suite à la décision de la Cour Suprême de juin 2023, pouvant rendre une politique de quota précaire, voire illicite.
** La part des ENR passe de 65,2% à 75% en intégrant, aux Etats-Unis, les bureaux où le passage aux ENR est bloqué et ne peut se faire qu'avec la mise en place de contrats à long terme (voir section 4.2.4)

LES CLIENTS DU GROUPE

Les clients sont au cœur du modèle de Publicis Groupe depuis toujours et bénéficient d'une organisation fluide et unifiée grâce au modèle pays. Les plus grands clients sont suivis chacun par un *Groupe Client Leader* (GCL - directeur mondial de clientèle) avec un compte de résultat unique pour faciliter l'accès à une offre de services totalement intégrée.

+ 50 %

DU REVENU AVEC DES **CLIENTS INTERNATIONAUX** (PLUS DE CINQ PAYS)

DU **TOP 100** CLIENTS ont des objectifs **CLIMAT PUBLICS** dont **72 %** validés par **SBTi**

Plus de **300** CLIENTS

ont demandé **UNE ÉVALUATION RSE** faite par un tiers (EcoVadis, CDP ou similaire)

UN PORTEFEUILLE SECTORIEL ÉQUILIBRÉ

Par secteur d'activité des clients

SANTÉ	14 %
AUTOMOBILE	13 %
FINANCE	12 %
ALIMENTATION & BOISSONS	12 %
TMT	11 %
GRANDE CONSOMMATION	10 %
DISTRIBUTION	9 %
LOISIRS & VOYAGES	4 %
SECTEUR PUBLIC & AUTRES	3 %
ÉNERGIE & INDUSTRIE	3 %
AUTRES*	9 %

* Autres clients et activités diverses (affichage dans les transports, le Drugstore etc.)

ORGANISATION

COMITÉ EXÉCUTIF

Arthur Sadoun
PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL
PUBLICIS GROUPE

Agathe Bousquet
PRÉSIDENTE FRANCE
PUBLICIS GROUPE

Dave Penski
CEO
PUBLICIS MEDIA US

Carla Serrano
DIRECTRICE DE LA STRATÉGIE
PUBLICIS GROUPE

Nigel Vaz
CEO
PUBLICIS SAPIENT

UNE OFFRE INTÉGRÉE DANS 10 PAYS OU RÉGIONS

Organisation pays signifie un seul P&L autour d'une organisation *Power Of One*

10 marchés-clés, pays ou régions (États-Unis, Royaume-Uni, France, DACH (Allemagne, Autriche et Suisse), Asie-Pacifique, Moyen-Orient et Afrique, Canada, Europe centrale et de l'Est, Europe de l'Ouest, Amérique latine) sont dirigés par un CEO et pilotés au quotidien par un Comité exécutif unifié supervisant un compte de résultat unique.

Pays et régions disposent des équipes des *Global Delivery centers*, ainsi que des fonctions-support.

L'OFFRE DU GROUPE SE DÉCLINE AUTOUR DE 3 EXPERTISES

Les ***Connected Media*** avec une expertise en média ciblé à grande échelle incluant le commerce et e-commerce grâce à des compétences inégalées en *data* ; ***Intelligent Creativity***, la créativité dynamique et disruptive, à laquelle s'ajoute la communication stratégique et l'influence ainsi que la production ; et ***Technology***, des solutions innovantes permettant la transformation marketing et digitale des entreprises. Le Groupe dispose également d'une division dédiée à la santé, Publicis *Health*.

GLOBAL DELIVERY
46 000 ingénieurs,
en *Data*, *Tech*, *Media*

MARCEL
Plus de **102 000**
utilisateurs uniques

CENTRE DE SERVICES PARTAGÉS
5 600 salariés, activités support

PARTIES PRENANTES

TALENTS
Attirer et fidéliser des talents
Encourager les diversités
Favoriser les évolutions professionnelles

CLIENTS
Allier « Créativité, Média, *Data* et Technologie » pour accompagner nos clients dans leur transformation

UNIVERSITÉS ET ÉCOLES
Faire découvrir nos métiers
Agir en faveur de l'éducation des jeunes

FOURNISSEURS
Obtenir les meilleures prestations (qualité et performance) et respecter nos engagements

PARTENAIRES
Coopérer autour de projets communs

ORGANISATIONS PROFESSIONNELLES
Travailler ensemble sur les impacts du secteur

ACTIONNAIRES ET INVESTISSEURS
Assurer la performance régulière et durable de l'entreprise

MÉDIAS
Respecter la neutralité des médias

SOCIÉTÉ
Délivrer des messages clairs et respectueux
Protéger les données

ADMINISTRATION ET POUVOIRS PUBLICS
Partager nos enjeux métiers

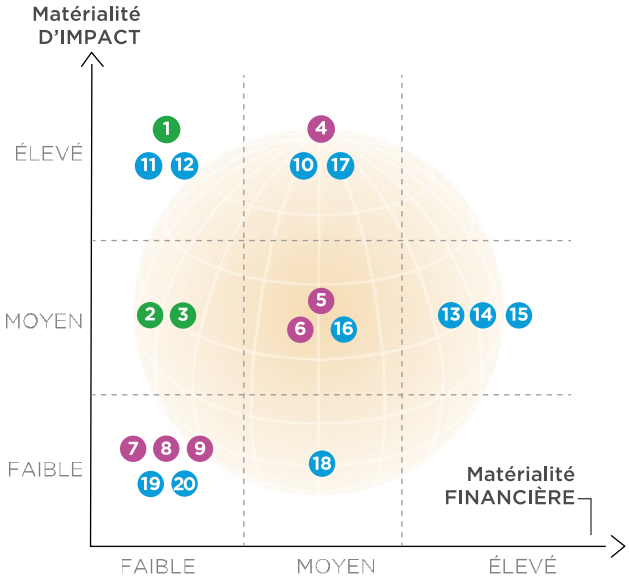
AUTORITÉS DE RÉGULATION
Améliorer les bonnes pratiques

PUBLICIS GROUPE

ONG, INSTITUTIONS ET FONDATIONS
S'engager pour des causes d'intérêt général

Le dialogue avec les parties prenantes se fait au niveau du Groupe et au niveau des agences/pays. Avec l'entrée en vigueur de la CSRD* européenne en 2024, le Groupe a réalisé une **analyse de double matérialité** – d'impact et financière – visant à **identifier les Impacts, Risques, Opportunités** et à évaluer leur criticité pour Publicis Groupe.

ANALYSE DE DOUBLE MATÉRIALITÉ - IMPACT ET FINANCIÈRE



ENVIRONNEMENT & CLIMAT
1. Action contre le dérèglement climatique
2. Gestion des ressources naturelles
3. Déchets et e-déchets

TALENTS & SOCIÉTÉ
4. Diversité, équité & inclusion
5. Bien-être des salariés
6. Attraction et rétention des talents
7. Santé & Sécurité des personnes
8. Droits humains
9. Communautés

ÉTHIQUE & GOUVERNANCE
10. Marketing responsable
11. Sélection des clients
12. Capacité d'influence sur la société
13. Protection des données
14. Sécurité des données
15. Satisfaction des clients
16. Éthique des affaires et conformité
17. Impacts des services du Groupe (social & environnemental)
18. Achats responsables
19. Gouvernance
20. Transparence (media, *data*, ESG...)

* CSRD : *Corporate Sustainability Reporting Directive*
Le détail de l'analyse de double matérialité est exposé en section 4.1.9.

TALENTS

108 179 COLLABORATEURS*

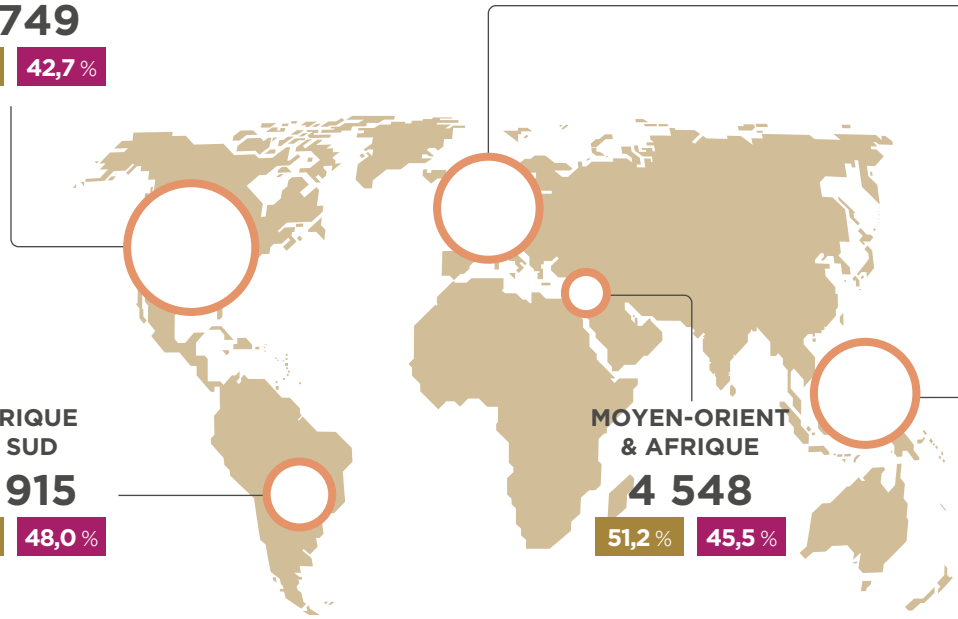
au 31 décembre 2024

FEMMES **51,8 %**

HOMMES **47,2 %**

AMÉRIQUE DU NORD
31 749
56,8 % | 42,7 %

EUROPE
25 492
57,3 % | 41,1 %



AMÉRIQUE DU SUD
10 915
50,7 % | 48,0 %

MOYEN-ORIENT & AFRIQUE
4 548
51,2 % | 45,5 %

ASIE PACIFIQUE
35 475
43,9 % | 55,5 %

PRINCIPAUX MÉTIERS ET FONCTIONS

En nombre de personnes et répartition femmes-hommes en %

Management des clients	25 206	69,3 %	29,3 %
Ingénieurs	18 174	23,8 %	75,9 %
Média	16 119	55,6 %	43,2 %
Création et Contenus	12 773	48,8 %	50,3 %
Fonctions support	12 559	65,5 %	33,0 %
Data & Tech	9 952	40,0 %	59,4 %
Production	4 455	47,6 %	50,5 %
Stratégie	4 790	60,6 %	38,7 %
Consulting	3 049	46,0 %	53,8 %
Management	767	42,2 %	57,0 %
Santé	335	69,1 %	29,4 %

FEMMES
Au Conseil d'Administration
45,0 %

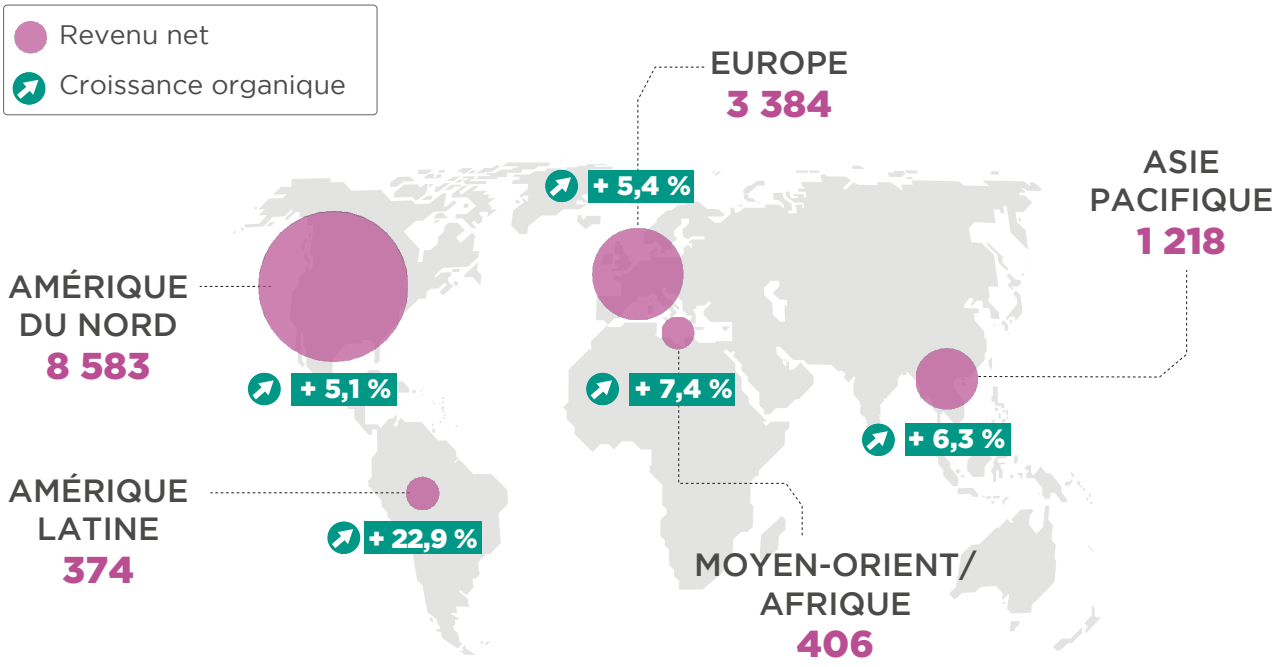
Parmi les dirigeants-clés du Groupe**
(principaux Comex)
44,2 %

* Ces données démographiques 2024 femmes - hommes sont à compléter avec 1% de salariés se déclarant « autres ».
** La part des femmes dans les Comex principaux du Groupe passe de 44,2 % à 45,8 % après exclusion des États-Unis, suite à la décision de la Cour Suprême de juin 2023, pouvant rendre une politique de quota précaire, voire illicite.

CHIFFRES-CLÉS

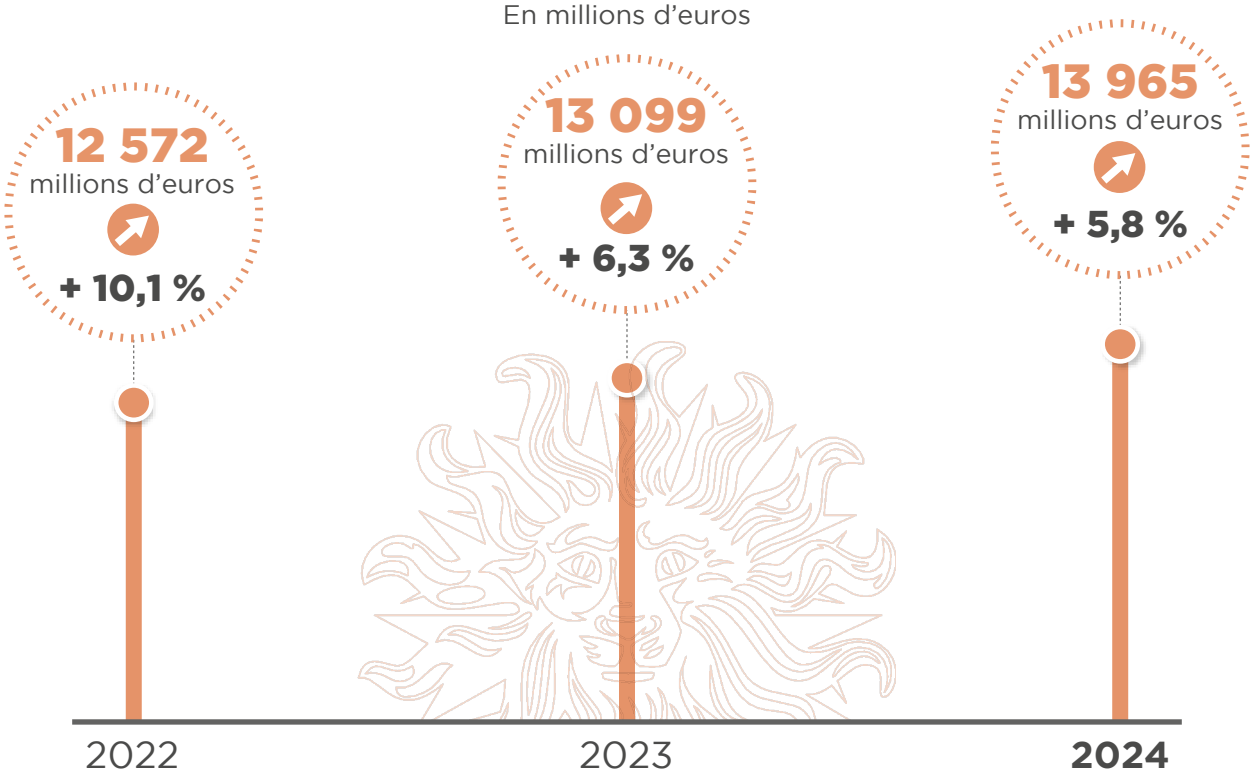
RÉPARTITION DU REVENU NET ET CROISSANCE ORGANIQUE EN 2024

Par zone géographique, en millions d'euros



REVENU NET ET CROISSANCE ORGANIQUE

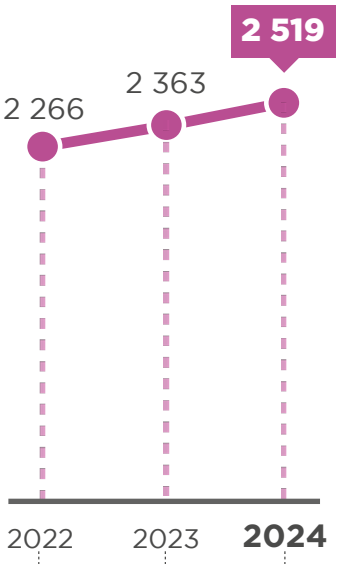
En millions d'euros



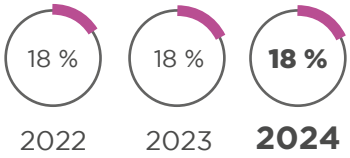
CHIFFRES-CLÉS

MARGE OPÉRATIONNELLE [1]

En millions d'euros

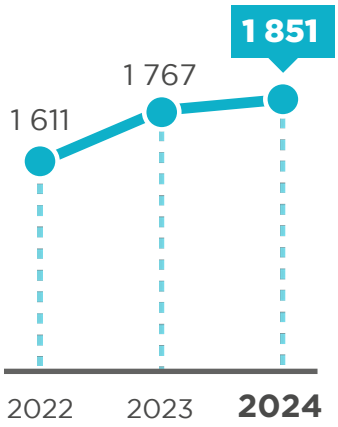


En % du revenu net



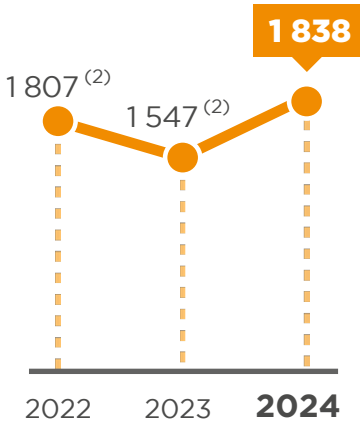
RÉSULTAT NET COURANT PART DU GROUPE [1]

En millions d'euros



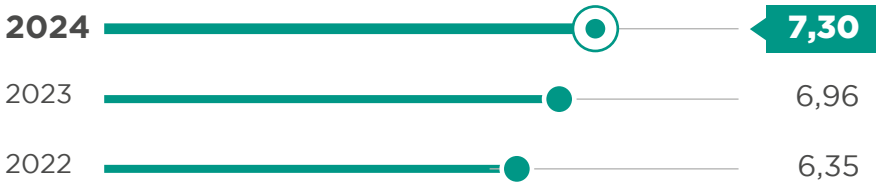
FREE CASH FLOW AVANT VARIATION DU BFR [1]

En millions d'euros



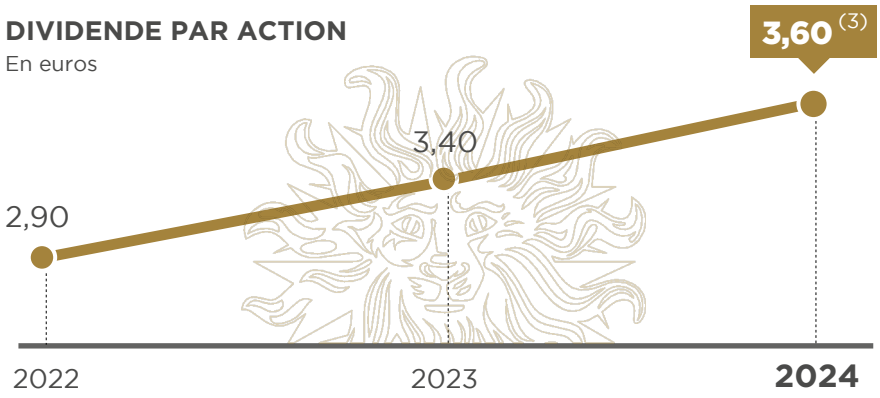
BÉNÉFICE NET COURANT PAR ACTION DILUÉ [2]

En euros



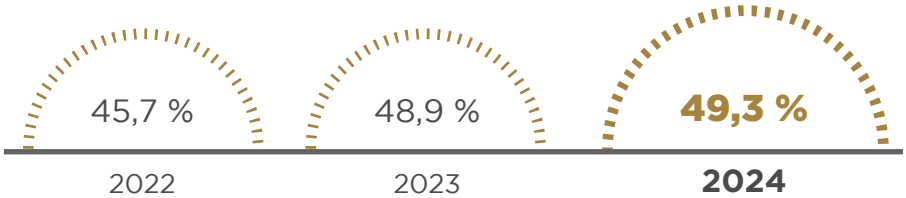
DIVIDENDE PAR ACTION

En euros



TAUX DE DISTRIBUTION

En %



(1) Voir définitions dans le glossaire en fin de section introduction.

(2) Le *Free Cash Flow* publié pour 2023 est de 1 547 M€ après décaissement de 148 M€ au titre de l'accord de règlement Rosetta et après le paiement d'un impôt additionnel de 107 M€ réalisé en janvier 2023 relatif à 2022, en application de la législation américaine « *Tax Cuts and Jobs Act* » (TCJA) sur la capitalisation des dépenses du R&D.

(3) Soumis au vote des actionnaires lors de l'Assemblée Générale du 27 mai 2025.

ENVIRONNEMENT

PUBLICIS GROUPE CONSIDÈRE LA RÉDUCTION DES ÉMISSIONS CARBONE ET DES IMPACTS ENVIRONNEMENTAUX COMME UNE PRIORITÉ.

Les objectifs de réduction des émissions de GES* validés par SBTi (1)

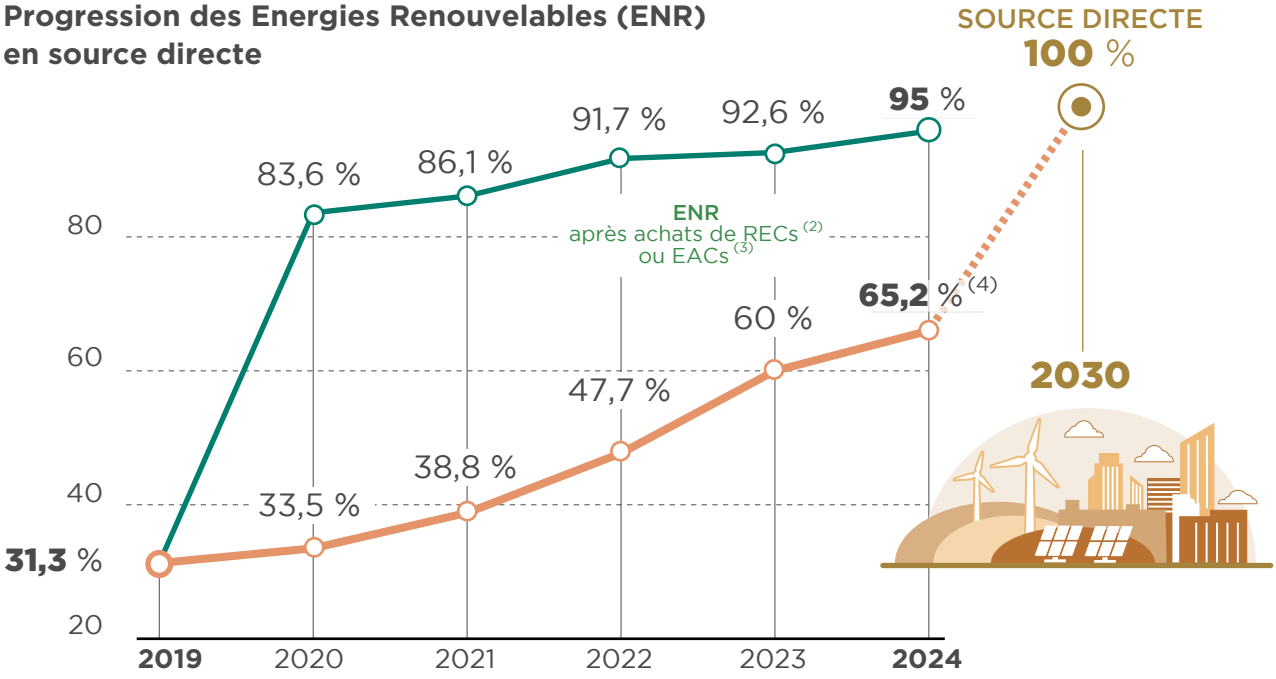
2030 — ***NEAR TERM TARGET*** Neutralité carbone → **50 %** de réduction en 2030

2040 — ***LONG TERM TARGET*** Net Zéro → **90 %** de réduction en 2040

Réduction de 7 % des émissions carbone comparé à 2019, mais sur la même période, la croissance du revenu a été de 42,5 % et la croissance des effectifs de 30 %.

PUBLICIS GROUPE — OBJECTIF VOLONTAIRE → Passer à **100 %** d'énergies renouvelables (ENR) en source directe avant 2030

Progression des Energies Renouvelables (ENR) en source directe



ÉTHIQUE DES AFFAIRES ...

Le respect des règles éthiques des affaires constitue la colonne vertébrale de la manière dont les équipes travaillent avec leurs clients. Le Code d'éthique et de conduite Janus en rassemble les éléments clés.

90 % des salariés formés au code Janus

JANUS

- *Anti-bribery* & Anti-corruption — **90 %**
- Protection des données — **89 %**
- Sécurité des données — **89 %**

* GES : Gaz à Effet de Serre

(1) SBTi : Science Based Target initiative, (2) ERCs : Renewable Energy Certificates, (3) EACs : Energy Attribute Certificates, (4) La part des ENR passe de 65,2 % à 75 % en intégrant, aux États-Unis, les bureaux où le passage aux ENR est bloqué et ne peut se faire qu'avec la mise en place de contrats à long terme (voir section 4.2.4).

SOCIAL

PUBLICIS GROUPE EST UN « *PEOPLE BUSINESS* » QUI REPOSE SUR SES TALENTS DANS TOUS LES MÉTIERS À TRAVERS LE MONDE

Les salariés sont au cœur des préoccupations du management afin de recruter les meilleurs profils, de les fidéliser en leur offrant des opportunités professionnelles variées et en leur proposant un cadre de travail attractif. Des programmes uniques comme *WorkYourWorld* (permettant de travailler depuis un autre lieu dans le monde durant 6 semaines) ou des initiatives impactantes comme *Working With Cancer* (pour les malades ou les aidants), ou encore des engagements forts avec le *Women's Forum for the Economy and the Society*.

Formation continue des salariés

1 917 607 heures de formation

19 heures de formation* *per capita*

*Heures complètes et achevées

Engagement en faveur des communautés en 2024

Valeur estimée
45
millions €

Nbre de campagnes *pro bono* & actions de bénévolat
550

La Fondation Publicis se consacre au programme *Working With Cancer*

LA FONDATION PUBLICIS

Fournisseurs : suivi des engagements et actions RSE

	2023	2024
Fournisseurs du Groupe **évalués** par **EcoVadis** dans l'année, en nombre	154	**335**
Note moyenne des fournisseurs dans **EcoVadis** (tous secteurs)	62/100	**62/100**

	2023	2024
Fournisseurs **intégrés** dans le ***Enhanced ESG Program***, en nombre	111	**275**
% de fournisseurs stratégiques **en conformité** avec le ***Enhanced ESG Program***	71 %	**87 %**

... ET MARKETING RESPONSABLE

N.I.B.I.[1]

Un programme complet d'eco/socio-conception au service des équipes et des clients, reposant sur **8 modules de *e-learning*** et des ateliers pour identifier des solutions pragmatiques.

A.L.I.C.E.[2]

Calculateur carbone propriétaire permettant de mesurer les impacts des projets pour les clients et d'activer des leviers de réduction. Utilisé dans + 50 pays et pour + 200 clients/marques.

e-footprint

Solution *open source* de Publicis Sapient pour mesurer l'impact des sites web et applications.

(1) N.I.B.I : *No Impact for Big Impact*, (2) A.L.I.C.E : *Advertising Limiting Impacts & Carbon Emissions*

HISTORIQUE

1926 — **Création de Publicis par Marcel Bleustein-Blanchet**

1970 — **Introduction de Publicis à la Bourse de Paris**

1987 — **Directoire et Conseil de surveillance**
Maurice Lévy
Président du Directoire

2000 — **Acquisition de *Saatchi & Saatchi***
(Royaume-Uni)

2001 — **Constitution de Zénith Optimédia**

2002 — **Acquisition de *Bcom3***
(États-Unis)

2006 — **Acquisition de *Digitas***
(États-Unis)

2009 — **Acquisition de *Razorfish***
(États-Unis)

2015 — **Acquisition de *Sapient***
(États-Unis)

2016 — ***The Power of One***

2017 — **Maurice Lévy**
Président du Conseil de surveillance
Arthur Sadoun
Président du Directoire

2019 — **Acquisition d'*Epsilon***
(États-Unis)

2023 — **Le Groupe devient la première capitalisation boursière du secteur**

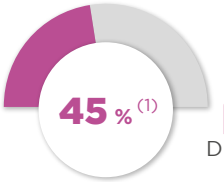
2024

N°1 DU SECTEUR

LE CONSEIL D'ADMINISTRATION

Le mode de gouvernance a changé au cours de l'exercice 2024 avec la mise en place d'un Conseil d'Administration en lieu et place du Directoire et du Conseil de surveillance. La gouvernance de Publicis Groupe, ses organes, leur rôle et leur fonctionnement respectifs sont présentés dans le chapitre 3.

Au 31 décembre 2024

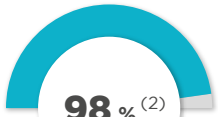


DE FEMMES

64 % (1)
TAUX D'INDÉPENDANCE

ARTHUR SADOUN
PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL

TAUX DE PARTICIPATION



4 Réunions en 2024 (2)

ÉLISABETH BADINTER
Vice-Présidente du Conseil d'Administration
Présidente du Comité de nomination

SIMON BADINTER
Membre du Comité stratégique, environnemental et social

JEAN CHAREST
Administrateur indépendant
Président du Comité d'audit et des risques financiers
Membre du Comité de nomination

SOPHIE DULAC
Membre du Comité stratégique, environnemental et social

THOMAS H. GLOCER
Administrateur indépendant
Membre du Comité d'audit et des risques financiers, du Comité de rémunération et du Comité stratégique, environnemental et social

MARIE-JOSÉE KRAVIS
Administratrice indépendante
Présidente du Comité stratégique, environnemental et social
Membre du Comité de nomination

ANDRÉ KUDELSKI
Administrateur Référent indépendant
Membre du Comité d'audit et des risques financiers, du Comité de rémunération et du Comité de nomination

SUZAN LEVINE
Administratrice indépendante
Membre du Comité d'audit et des risques financiers, et du Comité de nomination

DR ANTONELLA MEI-POCHTLER
Administratrice indépendante
Présidente du Comité de rémunération, Membre du Comité stratégique, environnemental et social

TIDJANE THIAM
Administrateur indépendant
Membre du Comité d'audit et des risques financiers et du Comité stratégique, environnemental et social

PIERRE PÉNICAUD
Administrateur représentant les salariés
Membre du Comité stratégique, environnemental et social

PATRICIA VELAY-BORRINI
Administratrice représentant les salariés
Membre du Comité de rémunération

(1) Hors Administrateurs représentant les salariés conformément à la loi et au code Afep-Medef.
(2) Ces données concernent le Conseil d'Administration désigné à la suite du changement du mode de gouvernance le 29 mai 2024.

GLOSSAIRE

Lexique

Advanced TV **:** Support de publicité dans lequel les annonces sont diffusées dans les émissions et les films diffusés *via* des services *over-the-top* (OTT) sur téléviseur connecté (avec une connexion Internet intégrée) ou sur des appareils de streaming.

Connected Media **:** Pilier regroupant les activités de *data*, médias, CRM, social et commerce

Data **:** Données utilisées pour aider les clients dans leurs décisions marketing ou commerciales.

Digital Business Transformation **(DBT) :** Services de consulting en transformation de business model de nos clients et leur adaptation au monde numérique.

Dynamic creativity **:** Contenu créatif personnalisé, adapté au consommateur en fonction de ses caractéristiques (localisation, centres d'intérêt, étape dans son parcours consommateur, etc.).

Epsilon CORE ID : solution d'identification leader du marché, garante de la confidentialité des données et basée sur les personnes, permettant aux marques de reconnaître et d'atteindre avec précision les consommateurs sur *l'open web*.

Epsilon PeopleCloud : Plateforme utilisant le CORE ID d'Epsilon permettant de créer à grande échelle des parcours personnalisés pour les consommateurs. La plateforme permet aux marques de gérer et développer leurs données clients, d'interagir avec les consommateurs sur différents canaux et de mesurer les dépenses marketing afin d'optimiser les résultats.

Global Delivery Centers **:** Hubs regroupant les salariés de Publicis Groupe disponibles en support du modèle pays, en particulier dans les expertises média, production, data et transformation digitale.

Groupe Client Leaders **(GCL) :** Le *Groupe Client Leader* est responsable de la totalité des services et compétences mis à disposition du client, quelle que soit la discipline. Les GCL ont un périmètre géographique qui peut être global, régional ou pays.

Industry verticals **:** Organisation de certaines activités du Groupe en fonction du secteur d'activité des clients.

Intelligent Creativity **:** Pilier regroupant les activités de création, production, relations publiques

JANUS : JANUS est le corpus de règles de comportement et d'éthique qui s'impose à tous les collaborateurs du Groupe et établit les règles de conduite pour mener les opérations : *The Publicis way to behave and operate*.

Marques *Direct-to-Consumer* : Marques vendant aux consommateurs directement par Internet sans passer par l'intermédiaire des distributeurs physiques.

Plateforme : Service occupant une fonction d'intermédiaire dans l'accès aux informations, contenus, services ou biens, le plus souvent édités ou fournis par des tiers. Elle organise et hiérarchise les contenus et répond généralement à une logique d'écosystème propre.

Practices **:** Activités de communication et de marketing qui nécessitent une centralisation au niveau mondial.

Publicis Communications : Jusqu'à fin 2019, Publicis Communications rassemblait l'offre créative globale du Groupe, incluant Publicis Worldwide, Leo Burnett, Saatchi & Saatchi, BBH, ainsi que Prodigious, leader mondial en production, Marcel, Fallon et MSL, spécialiste de la communication stratégique. À partir de début 2020, cette structure n'existe plus au niveau global, le Groupe étant passé en organisation pays. Elle continue à exister aux États-Unis, reflétant ainsi l'adaptation de l'organisation à la taille du pays. Publicis Communications US intègre par ailleurs Razorfish, activité de marketing digital, depuis 2020.

Publicis Health : Publicis Health est un des leaders mondiaux de la communication dans les domaines de la santé et de la pharma.

Publicis Media : Jusqu'à fin 2019, Publicis Media rassemblait l'ensemble des expertises média du Groupe, concernant spécifiquement l'investissement, la stratégie, les analyses, la *data*, la technologie, la performance marketing et le contenu de Starcom, Zenith, Spark Foundry, Blue 449, Performics et Digitas. À partir de début 2020, cette structure n'existe plus au niveau global, le Groupe étant passé en organisation pays. Elle continue à exister aux États-Unis, reflétant ainsi l'adaptation de l'organisation à la taille du pays.

Publicis Sapient : Publicis Sapient est le partenaire des clients dans le domaine de la transformation digitale des entreprises, se fondant sur la technologie, la *data*, le digital et l'expérience des consommateurs.

Re:Sources : Re:Sources regroupe les centres de services partagés qui couvrent la plupart des fonctions administratives nécessaires au fonctionnement de toutes les agences du Groupe.

Retail Media **:** Achat et vente de publicité sur les sites web et les applications des retailers, le plus couramment sous format d'annonces de produits sponsorisés et reposant sur les données transactionnelles des distributeurs.

The Power of One **:** Offre unique proposée aux clients en mettant à disposition l'ensemble des expertises de Publicis Groupe (créative, média, digital, tech, *data* et santé) de façon simple, souple et efficace.

Viva Technology : Événement coorganisé par le Groupe, les Échos et Publicis Groupe. Il s'agit de la première rencontre internationale dédiée à l'innovation, à la croissance des start-up et à la collaboration entre grands groupes et start-up en France.

Walled Garden **:** Expression généralement utilisée pour désigner les écosystèmes publicitaires de quelques géants du digital au sein desquels les annonceurs n'ont qu'un accès limité à la *data* et à l'information.

Définitions

AG, AGO, AGM : Assemblée générale, Assemblée générale ordinaire, Assemblée générale mixte.

BFR : Besoin en fonds de roulement.

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.

CCPA : Le *California Consumer Privacy Act* (CCPA) est une loi de l'État de Californie (USA) relative à la protection et au traitement des données personnelles des résidents de la Californie. Le CCPA est entré en vigueur le 1er janvier 2020.

Croissance organique : Variation du revenu net, hors impact des acquisitions, des cessions et des variations de taux de change.

Croissance organique vs. 2019 : croissance sur quatre ans calculée comme suit : ([1 + croissance organique (n-3)] × [1 + croissance organique (n-2)] × [1 + croissance organique (n-1)] x [1 + croissance organique (n)])

Dette nette (ou dette financière nette) : Somme des dettes financières long et court termes 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.

DPEF : Déclaration de performance extra-financière

EBITDA : Marge opérationnelle avant amortissements.

***Free cash flow* avant variation du BFR :** Flux nets de trésorerie générés par l'activité après produits financiers reçus & intérêts financiers décaissés, avant remboursement des engagements sur loyers et intérêts liés, et avant variation du BFR lié à l'activité.

***Free cash flow* :** Flux nets de trésorerie générés par l'activité après produits financiers reçus & intérêts financiers décaissés et remboursement des engagements sur loyers et intérêts liés.

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

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).

n/d : Non disponible.

Résultat net courant part du Groupe : Résultat net part du Groupe après élimination des pertes de valeur/charge de consolidation immobilière, de l'amortissement des incorporels liés aux acquisitions, des principales plus ou (moins)-values de cession, de la variation de juste valeur des actifs financiers, et de la réévaluation des *earn-out*.

Revenu net : Revenu après déduction des coûts refacturables aux clients. Ces coûts concernent essentiellement des activités de production et de média, ainsi que des frais divers à la charge des clients. Ces éléments refacturables aux clients ne faisant pas partie du périmètre d'analyse des opérations, l'indicateur du revenu net est le plus pertinent pour la mesure de la performance opérationnelle des activités du Groupe.

RGPD : Le règlement général sur la protection des données (RGPD) désigne le règlement (EU) 2016/679 du Parlement européen et du Conseil du 27 avril 2016 relatif à la protection des personnes physiques à l'égard du traitement des données à caractère personnel et à la libre circulation de ces données.

RSE : Responsabilité sociétale de l'entreprise.

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

Taux de distribution ou *dividend pay-out* : Dividende unitaire divisé par le BNPA courant dilué.

UE : Union européenne.

Chapitre

1. PRÉSENTATION DU GROUPE

1.1 HISTORIQUE DU GROUPE 24
1.2 ORGANIGRAMME 27
1.2.1 Description sommaire du Groupe 27
1.2.2 Filiales importantes 27
1.3 ACTIVITÉS ET STRATÉGIE 28
1.3.1 Introduction 28
1.3.2 Stratégie 28
1.3.3 Principales activités et organisation du Groupe 29
1.3.4 Principaux clients 33
1.3.5 Principaux marchés 33
1.3.6 Saisonnalité de l'activité 34
1.3.7 Concurrence 34
1.3.8 Environnement réglementaire 34
1.4 INVESTISSEMENTS 36
1.4.1 Principaux investissements et désinvestissements réalisés au cours des trois dernières années 36
1.4.2 Principaux investissements et désinvestissements en cours 37
1.4.3 Principaux investissements à venir 37
1.5 CONTRATS IMPORTANTS 38
1.6 RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT 38

1.1 HISTORIQUE DU GROUPE

En 1926, Marcel Bleustein-Blanchet crée une entreprise de publicité nommée Publicis, « Publi, comme publicité, et six comme 1926 ». Son ambition est de faire de la publicité un véritable métier, avec une valeur sociale, des méthodes et une déontologie exigeantes, et de développer Publicis comme un « pionnier de la publicité moderne ». Très rapidement, l'agence prend de l'essor et acquiert une grande réputation. Dès le début des **années 1930**, Marcel Bleustein-Blanchet est le premier à percevoir le formidable lien que la radio, média naissant, pouvait créer avec une marque. Publicis devient le concessionnaire exclusif de la publicité radiophonique des « Postes de radios » français. Mais en **1934**, le gouvernement français supprime la publicité sur les radios d'État ; Marcel Bleustein-Blanchet décide alors de lancer sa propre station, « Radio Cité », première station radio privée française. En **1935**, il s'associe à parité avec l'agence Havas pour fonder « Cinéma et Publicité » qui sera la première régie médias française dans ce domaine, avant de créer trois ans plus tard « Régie Presse », filiale indépendante dédiée à la vente d'espaces publicitaires dans les quotidiens et magazines.

Après l'interruption provoquée par la Seconde Guerre mondiale, Marcel Bleustein-Blanchet redémarre Publicis début **1946** avec ses anciens clients mais aussi avec des nouveaux : Colgate-Palmolive, Shell ou Sopad-Nestlé. Convaincu des perspectives offertes par les techniques qualitatives, il fait de Publicis la première agence de publicité française à conclure, dès 1948, un accord avec l'institut de sondage IFOP, puis crée un département « Études et Recherches » au sein de Publicis. Fin 1957, Publicis emménage en haut des Champs-Élysées, dans l'ancien Hôtel Astoria. Dès **1958**, le hall de Publicis accueille le premier drugstore, destiné à devenir un lieu iconique de Paris. En **1959**, le département « Information industrielle » voit le jour, précurseur de la communication institutionnelle d'entreprise.

Durant la **période 1960-1975**, Publicis connaît une forte expansion, portée à partir de 1968 par les premières campagnes publicitaires à la télévision française. La campagne Boursin inaugure ce nouveau média : ce sera le premier lancement marketing français imputable à la télévision, avec un score de mémorisation « historique » du fameux slogan : « Du pain, du vin, du Boursin ». Quelques mois plus tard, Publicis innove encore et s'engage aux côtés de l'un de ses clients dans une bataille d'un genre nouveau : la défense de Saint-Gobain sur lequel BSN a lancé la première OPA hostile de l'histoire française.

En juin 1970, 44 ans après sa création, Publicis est introduite à la Bourse de Paris.

Mais le 27 septembre 1972, un incendie ravage entièrement ses locaux. Publicis renaît de ses cendres et la même année reprend sa stratégie de croissance externe en Europe, procédant à l'acquisition du réseau Intermarco aux Pays-Bas (1972) puis du réseau suisse Farner (1973), pour créer le réseau Intermarco/Farner afin d'accompagner les grands annonceurs français dans le reste de l'Europe. En 1977, Maurice Lévy, qui a rejoint Publicis en 1971, devient Directeur général de Publicis Conseil, principale société française du Groupe.

Dès **1978**, Publicis s'installe au Royaume-Uni grâce à l'acquisition de l'agence McCormick. En 1984, Publicis compte 23 implantations en Europe. En 1981, Publicis ouvre une toute petite agence à New York.

En **1987**, Marcel Bleustein-Blanchet décide de transformer Publicis en société à Directoire et Conseil de surveillance, assurant lui-même la présidence du Conseil de surveillance, la présidence du Directoire étant confiée à Maurice Lévy. Dès lors, la stratégie est définie par le Directoire et soumise à approbation du Conseil de surveillance et toutes les décisions opérationnelles sont prises au sein du Directoire.

En **1988**, Publicis conclut une alliance mondiale avec le groupe américain Foote, Cone & Belding Communications (FCB) et les deux réseaux européens des deux partenaires fusionnent. Publicis accroît ainsi sa présence mondiale en s'appuyant sur le réseau de son allié.

La croissance du Groupe s'accélère dans les années 1990. En **1993**, Publicis acquiert l'agence FCA !, quatrième réseau français de communication, puis la fusionne avec BMZ pour constituer son second réseau européen de publicité sous le nom de FCA !/BMZ. En **1995**, Publicis rompt son alliance avec FCB.

Le 11 avril **1996**, Publicis perd son fondateur. Élisabeth Badinter, sa fille, devient Présidente du Conseil de surveillance et Maurice Lévy accélère l'internationalisation du Groupe afin de pouvoir accompagner ses clients sur différents marchés. Le processus d'acquisitions s'intensifie et devient mondial : l'Amérique latine et le Canada, puis l'Asie et le Pacifique, l'Inde, le Moyen-Orient et l'Afrique. Les États-Unis sont le cadre d'opérations de grande envergure à partir de 1998 : Publicis souhaite en effet accroître significativement sa présence sur le premier marché mondial. C'est ainsi que Publicis acquiert Hal Riney, puis Evans Group, Frankel & Co. (marketing relationnel), Fallon McElligott (publicité et nouveaux médias), DeWitt Media (achat d'espaces).

En **2000**, Publicis acquiert Saatchi & Saatchi, dont le talent et la créativité sont mondialement reconnus. Cette acquisition marque une étape clé du développement du Groupe en Europe et aux États-Unis. En septembre, Publicis Groupe s'introduit à la Bourse de New York.

2001 voit la constitution de ZenithOptimedia, un grand acteur mondial du conseil et de l'achat média, par l'union de la filiale Optimedia à Zenith Media, jusqu'alors détenue à participations égales par Saatchi & Saatchi et le groupe Cordiant.

En mars **2002**, Publicis Groupe annonce le rachat du groupe américain Bcom3, qui contrôle les agences Leo Burnett, D'Arcy Masius Benton & Bowles et Starcom MediaVest Group, et détient une participation de 49 % dans Bartle Bogle Hegarty. Publicis Groupe conclut en parallèle un partenariat stratégique avec Dentsu, leader incontesté de la communication au Japon et actionnaire fondateur de Bcom3. Avec cette acquisition, Publicis Groupe fait son entrée dans l'élite de l'industrie de la publicité et de la communication et devient le quatrième acteur mondial avec une présence dans plus de 100 pays et sur les cinq continents.

Au cours des années 2002-2006, le Groupe réalise l'intégration avec succès de Bcom3, après celle réussie de Saatchi & Saatchi, et regroupe un grand nombre d'entités. Il procède parallèlement à quelques acquisitions complémentaires afin de constituer un portefeuille d'activités cohérent, en phase avec les besoins et les attentes des annonceurs, en particulier dans différentes disciplines des services marketing et sur les principaux marchés émergents.

La période 2006-2013 marque la mutation de Publicis Groupe vers l'univers du numérique. Elle se traduit par une modification profonde de ses structures et de son mode de fonctionnement pour mieux s'adapter aux nouvelles exigences de cette nouvelle ère. Le Groupe ajoute ainsi à sa proposition holistique reconnue une offre dans les activités digitales, tout en poursuivant le renforcement de ses positions dans les économies à forte croissance, deux enjeux majeurs pour les années à venir. Le fait qui illustre le plus visiblement la transformation du Groupe a sans doute été, dans un contexte de très forte croissance du numérique, le lancement de VivaKi, une nouvelle initiative destinée à optimiser les performances des investissements des annonceurs. En janvier **2007**, Publicis Groupe finalise l'acquisition de Digitas Inc., leader américain et plus grande agence du monde de la communication interactive et numérique. En octobre **2009**, l'acquisition de Razorfish – deuxième agence interactive du monde après Digitas – auprès de Microsoft apporte de nouvelles compétences dans les activités numériques, notamment dans l'e-commerce, le marketing interactif, les moteurs de recherche, la stratégie et la planification, le marketing des réseaux sociaux ou encore la résolution de problèmes d'architecture et d'intégration technologiques.

Publicis Groupe accède en 2009 à la troisième place du classement mondial des grands groupes de communication, devançant son concurrent Interpublic Group. Cette position de numéro trois s'est fortement consolidée depuis.

Au cours des années 2012 et 2013, le Groupe a procédé à un nombre important d'acquisitions ciblées, particulièrement dans le digital partout dans le monde, notamment en France, en Allemagne, au Royaume-Uni, en Suède, aux États-Unis, en Russie, au Brésil, en Chine, à Singapour, en Inde, en Israël ainsi que pour la première fois, en Palestine.

Le 27 juillet 2013, un accord a été conclu en vue d'une fusion entre égaux entre Publicis Groupe et Omnicom Group Inc. En mai 2014, Publicis Groupe a fait le choix de ne pas poursuivre le projet de fusion.

L'opération la plus importante de **l'année 2014** est l'acquisition de Sapient. Dans un univers marqué par une convergence croissante, L'apport de Sapient combiné aux compétences de Publicis Groupe crée une expertise sans équivalent dans le marketing, le commerce sur tous les canaux de distribution et les services de consulting, reposant sur un savoir-faire technologique exceptionnel.

Publicis Sapient s'inscrit dans le cadre de la nouvelle organisation annoncée en **2015** et dont les travaux de mise en place ont été achevés à la **fin du premier semestre 2016**. C'est l'abandon du modèle de *holding* pour développer une architecture de société opérationnelle autour du concept de *Connecting Company*. Très largement modulaire, le modèle de *Connecting Company* de Publicis Groupe est une plateforme unique en son genre qui offre aux clients un accès *plug & play* à des services de premier plan :

- une priorité donnée au client – toute la transformation de Publicis Groupe a été conçue et conduite pour placer les clients au cœur de son fonctionnement ;
- un modèle fluide – une seule personne (*Global Client Leader* ou *Country Client Leader*) sert de point de contact et de responsable unique pour puiser dans notre vivier de près de 84 000 talents, libéré des silos, des héritages du passé et des anciennes habitudes ;
- une méthode de travail harmonisée – nous avons unifié nos comptes de résultat et supprimé tous les obstacles opérationnels ;
- une organisation modulaire – le grand avantage de notre organisation ne vient pas seulement de la profondeur et de l'étendue de nos capacités, mais surtout de notre aptitude à nous adapter aux situations et aux besoins individuels de nos clients, avec une architecture ouverte donnant un accès *plug & play* à nos partenaires globaux si besoin ;
- une offre unifiée – en fusionnant notre création, notre intelligence et notre expertise technologique nous proposons à nos clients des idées pour leur transformation inédites dans le secteur.

Ainsi, Publicis connecte toutes ses expertises de manière intégrée grâce au *Power of One*, pour apporter des solutions gagnantes à ses clients.

En 2016, à l'occasion de son 90e anniversaire, Publicis Groupe a lancé le projet Publicis90, destiné à apporter l'aide d'experts digitaux du Groupe et son soutien financier à 90 projets ou start-up. Ces projets ont été sélectionnés parmi 3 500 dossiers déposés émanant de 130 pays.

Au début de 2017, le Conseil de surveillance de Publicis Groupe a choisi Arthur Sadoun pour succéder à Maurice Lévy à la Présidence du Directoire du Groupe. Maurice Lévy a rejoint le Conseil de surveillance et en assure la Présidence.

L'année 2017 a été marquée par deux thèmes : plus loin dans l'intégration et plus vite dans l'exécution de la stratégie élaborée par Maurice Lévy. L'ambition est de devenir le leader de la convergence de la transformation marketing et de la transformation opérationnelle, par l'alchimie de la créativité et de la technologie.

Après avoir cassé les silos et s'être organisé en Solutions, le Groupe franchit une nouvelle étape en mettant en place une organisation par pays, ayant pour objectif de mettre à la disposition des clients une offre totalement intégrée, de la publicité au marketing, en passant par le consulting et les médias, avec la *data* en son cœur. Le déploiement de cette organisation a débuté en France, au Royaume-Uni, en Chine et en Italie.

Publicis Groupe a souhaité se doter d'un outil au service de ses talents. La plateforme d'intelligence artificielle Marcel développée en partenariat avec Microsoft, et nommée en hommage au fondateur du groupe, Marcel Bleustein-Blanchet, a été lancée en **mai 2018**. L'objectif de Marcel est de faciliter la transformation de l'entreprise d'une holding company en une plateforme, offrant la possibilité à l'ensemble des collaborateurs du Groupe à travers le monde d'échanger et de collaborer sans limites ni frontières.

L'année 2019 a été une année pivot pour le Groupe, avec l'acquisition d'Epsilon. Grâce à sa technologie et ses plateformes, Epsilon est en mesure de structurer les *data* brutes de ses clients, de les enrichir avec une diversité incomparable de sources de données, et d'activer des campagnes personnalisées à grande échelle. L'activité de Publicis est plus que jamais orientée vers les métiers d'avenir, avec plus de 30 % de son revenu net dans les domaines de la *data* et de la transformation digitale des entreprises.

En parallèle, la stratégie du Power of One, initiée en 2016, est désormais pleinement effective. Par l'intermédiaire du *Groupe Client Leader*, les clients bénéficient enfin d'un service sur mesure et d'un accès direct à l'ensemble des expertises du Groupe, pour les aider à innover et à faire croître les ventes tout en maîtrisant les coûts.

En 2019, le Groupe a ainsi finalisé sa transformation en termes d'actifs et de structure. Il est désormais positionné de manière unique sur toute la chaîne de valeur au service de ses clients. Il est le seul à disposer d'actifs à grande échelle en créativité, média, *data* et technologie.

L'année 2020 restera marquée par la pandémie mondiale de Covid-19, qui a affecté tous les pays et secteurs d'activités pendant la majeure partie de l'année. Cette crise sanitaire d'une grande ampleur s'est traduite par l'une des plus importantes crises économiques de l'histoire récente.

Dans un tel contexte, le Groupe a ainsi réussi à délivrer des résultats solides grâce à la transformation entreprise plusieurs années auparavant : l'investissement du Groupe dans la *data* et la technologie, avec les acquisitions de Sapient puis Epsilon ; son organisation pays, qui lui a permis d'accompagner au plus près ses clients à chaque étape de la crise et de fournir une offre complète alliant *data*, technologie, médias et créativité de manière intégrée ; sa plateforme Marcel qui a permis au Groupe de s'adapter pour répondre aux exigences des nouvelles méthodes de travail et permettre un meilleur partage, même à distance. Marcel a agi comme un fédérateur d'équipes et s'est révélé être un outil précieux pendant une telle période.

L'année 2021 a été exceptionnelle à plus d'un titre. Elle reflète d'abord un fort rebond en matière de dépenses publicitaires au niveau mondial, dynamisées par la croissance économique générale et les multiples stimuli des banques centrales et gouvernements. Elle est également marquée par la poursuite de changements structurels dans l'industrie, qu'il s'agisse de la gestion des données *first-party*, des nouveaux médias digitaux, de l'évolution du commerce ou encore de la transformation digitale des entreprises. Dans ce contexte, le Groupe a enregistré des résultats records, tous les indicateurs dépassant leurs niveaux de 2019. Par ailleurs, le Groupe a réalisé l'acquisition de CitrusAd, la plateforme technologique qui optimise les performances marketing des marques directement sur les sites e-commerce.

Le Groupe sort de cette pandémie à la fois renforcé et toujours plus engagé, comme en témoignent les progrès enregistrés cette année en matière d'ESG qui se traduisent par l'obtention de la première place, dans notre secteur, dans les classements de 8 des 10 des principales agences de notation.

En **2022**, le revenu du Groupe dépasse pour la première fois les 14 milliards d'euros, le revenu net 12 milliards, porté notamment par une croissance organique à deux chiffres pour la deuxième année consécutive. Le Groupe a réalisé plusieurs acquisitions dans le domaine de la *data* (Retargetly en Amérique latine), du commerce (Profitero) et de l'expertise en transformation digitale (Tremend). Par ailleurs, le Groupe a annoncé la création d'une joint-venture avec Carrefour, Unlimitail pour répondre au marché en plein essor du Retail Media en Europe continentale et en Amérique latine.

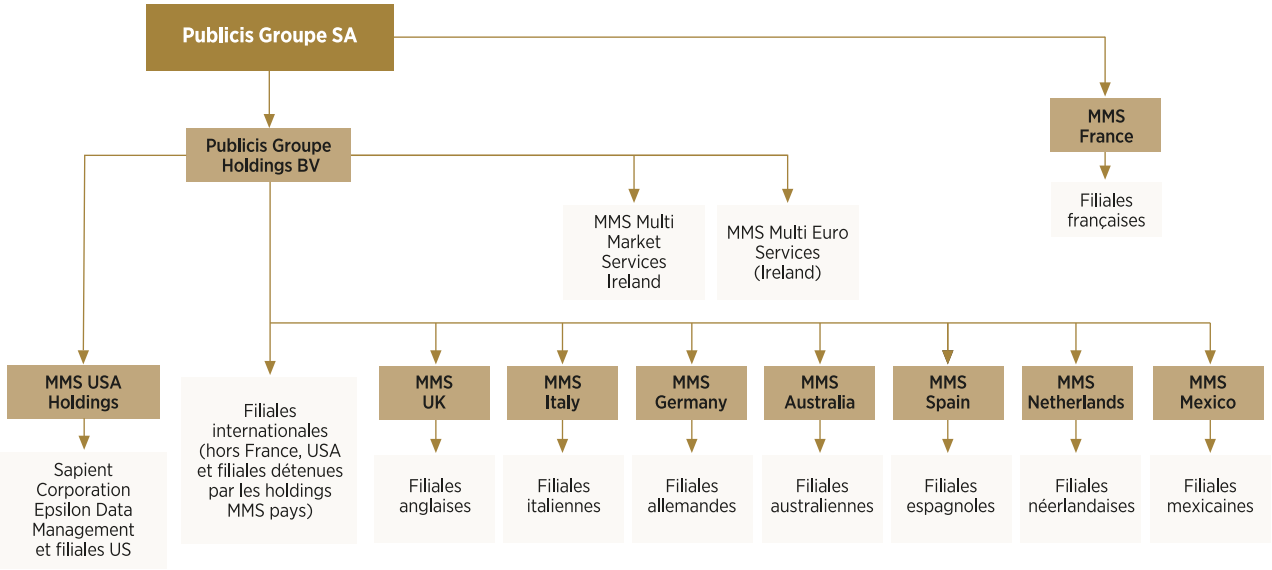
Sur le plan ESG, le Groupe a posé les bases d'une initiative majeure, *#WorkingWithCancer* visant à éradiquer la stigmatisation du cancer sur le lieu de travail, en soutenant les salariés concernés ou dont les proches sont touchés par la maladie. De nombreuses sociétés ont adhéré au projet dès le début de l'année 2023.

Avec un chiffre d'affaires de près de 15 milliards d'euros en **2023**, Publicis s'est établi comme le deuxième acteur de notre industrie et le premier en termes de capitalisation boursière. Au cours de l'année, le Groupe a réalisé plusieurs acquisitions : Yieldify dans le domaine du marketing technologique, Practia, l'un des leaders de la transformation digitale en Amérique latine, et Corra, leader de l'e-commerce reconnu par Adobe comme l'une des meilleures entreprises en Amérique du Nord.

L'année 2024 restera historique pour Publicis Groupe. Avec un revenu net de près de 14 milliards d'euros, le Groupe est devenu le leader mondial des groupes de publicité. Cette performance est le fruit d'efforts entrepris depuis de nombreuses années, qui se sont traduits par des gains de parts de marchés, la contribution des nombreux investissements dans la *data* et la technologie, et le bénéfice de son organisation en plateforme, mettant le Groupe au cœur de son organisation. En 2024, le Groupe met en place une nouvelle organisation autour de trois piliers : *Connected Media*, regroupant les activités de *data*, medias, CRM, social et commerce ; *Intelligent Creativity*, comprenant la création, la production et les relations publiques ; et la *Technology* avec Publicis Sapient. L'enjeu est de répondre aux principaux besoins des clients, à savoir faire du marketing un outil business mesurable, et pérenniser leur modèle d'affaires. Par ailleurs, Publicis Groupe a réalisé deux acquisitions significatives, Influential dans l'*influencer marketing* et Mars United dans le commerce.

1.2 ORGANIGRAMME

1.2.1 Description sommaire du Groupe



1.2.2 Filiales importantes

La liste des principales sociétés consolidées au 31 décembre 2024 figure en note 36 des comptes consolidés reproduits au chapitre 6 du présent document.

Aucune des filiales contrôlées par le Groupe ne représente plus de 10 % du revenu du Groupe.

Aucune des sociétés figurant dans la liste des principales sociétés consolidées au 31 décembre 2024 n'a été cédée à la date du présent document.

La majorité des filiales du Groupe est détenue à 90 % au moins par Publicis Groupe.

Le Groupe détient, par ailleurs, des participations dans certaines entités dont les pourcentages d'intérêts peuvent être significatifs sans que le Groupe ne contrôle celles-ci. La liste des principales entités ainsi que les pourcentages de détention par le Groupe figurent en note 36 des comptes consolidés reproduits au chapitre 6 du présent document. Toutefois, ces entités ne possèdent pas d'actifs significatifs et ne sont pas amenées à porter de dette ni de trésorerie significatives, la dette et la trésorerie du Groupe étant en effet détenues ou contrôlées à 100 % par Publicis Groupe.

Publicis Groupe SA n'a procédé au cours de l'exercice 2024 à aucune prise de participation significative dans une société ayant son siège en France.

1.3 ACTIVITÉS ET STRATÉGIE

1.3.1 Introduction

C'est en 1926 que Marcel Bleustein-Blanchet crée une start-up qu'il dénomme Publicis et qui deviendra un des leaders mondiaux du marketing, de la communication et de la transformation digitale des entreprises.

La passion qu'éprouve Marcel pour la communication et la création de liens durables entre les marques et les consommateurs a transformé ce nouveau métier en une profession prospère et respectée. Pendant près de 100 ans, le Groupe évolue, innove, se transforme. Il se construit sur des valeurs chères à son fondateur, qui continuent aujourd'hui de définir sa culture : le respect, la vérité du produit, la satisfaction du client, la qualité et la créativité, combinés à un esprit pionnier, de fortes convictions et des valeurs éthiques liées à sa légendaire personnalité de battant.

En 2024, le Groupe est présent dans plus de 100 pays, compte plus de 108 000 collaborateurs et est le premier groupe mondial du secteur de la communication [(1)].

1.3.2 Stratégie

Le Groupe a toujours placé les besoins des clients au cœur de son modèle. Dans un monde toujours plus personnalisé, Publicis se positionne comme partenaire privilégié de leur transformation, qu'elle soit marketing ou digitale.

Publicis accompagne ses clients du conseil à l'exécution grâce à un ensemble d'expertises regroupées au sein de quatre activités principales : la Communication, les Médias, la *Data*, et la Technologie, avec une organisation unifiée et fluide.

Pour cela, le Groupe n'a cessé d'investir dans son offre et dans son organisation au fil des années.

D'abord, en raison des évolutions structurelles qui rendent l'environnement média et marketing de nos clients de plus en plus complexe et fragmenté, créant ainsi d'immenses défis mais aussi de nombreuses opportunités, notamment dans le commerce.

En quelques années seulement, les technologies mobiles et numériques ont largement renforcé le pouvoir des consommateurs, bouleversant les équilibres et facilitant l'émergence de nouveaux concurrents pour nos clients. Leur relation avec leurs propres clients a été transformée par l'explosion des plateformes et réseaux sociaux, créant de nouveaux écosystèmes publicitaires comme Google, Facebook, YouTube, Instagram ou TikTok, pour n'en citer que quelques-uns. Les habitudes de consommation ont également drastiquement évolué avec l'émergence des plateformes *e-commerce*, les clients étant désormais habitués à avoir accès, à toute heure, à tous les produits en un clic. De fait, les marques *Direct-to-Consumer*, nées sur Internet, ont créé le besoin pour les marques établies de construire une relation directe avec leurs consommateurs afin de mieux les connaître tout en respectant les règles de confidentialité et de protection des données. Dans un contexte de fragmentation accrue des médias et de domination des *walled gardens*, les annonceurs peuvent capitaliser sur la connaissance fine de leurs clients et bénéficier du fort développement de nouveaux canaux publicitaires tels que le Retail Media ou encore la télévision connectée. Par ailleurs les marques transforment progressivement leur propre modèle afin d'être ainsi armés pour un monde de plus en plus personnalisé, fragmenté et orienté sur l'expérience commerciale.

En matière d'offre, Publicis s'est lancé très tôt dans une transformation d'ampleur pour proposer des solutions toujours plus adaptées, innovantes et efficaces à ses clients et dont la pertinence est aujourd'hui renforcée.

En 2014, l'acquisition de Sapient a permis au Groupe de se positionner comme le partenaire de la transformation digitale des entreprises, plaçant les besoins des consommateurs et l'expérience client au cœur des opérations.

En 2019, l'acquisition d'Epsilon, société technologique spécialiste de la *data* dans les activités marketing, a été un pivot pour le Groupe. En plaçant Epsilon comme l'expertise *data* du Groupe, Publicis irrigue ainsi l'ensemble de ses activités pour en faire un véritable avantage différenciant. C'est le cas pour ses marques créatives iconiques, qui peuvent créer des campagnes encore plus pertinentes pour les clients. Mais aussi pour l'offre Média du Groupe, qui voit sa position de leadership renforcée grâce aux données d'Epsilon pour améliorer la création de profils individualisés et la performance des campagnes. Ainsi que pour Publicis Sapient, à qui Epsilon permet d'optimiser la connaissance des consommateurs pour proposer aux clients des solutions pertinentes pour faire évoluer leur *business model*, notamment en matière de *Direct-to-Consumer*.

Publicis place l'IA au cœur de son organisation en plateforme afin de regrouper l'ensemble de ses données propres sous une seule entité : CoreAI, s'appuyant sur l'expertise IA de Publicis Sapient. Véritable épicentre du Groupe, CoreAI rassemble toutes les données propriétaires de Publicis : 2,3 milliards de profils dans le monde, des trillions de points de données analysant la performance commerciale de campagnes, près d'un pétaoctet de contenus sur la plateforme Marcel, le tout combiné avec 35 ans de données de transformation commerciale et de lignes de code détenues exclusivement par Publicis Sapient.

(1) Source = Concurrence – chapitre 1.3.7.

CoreAI permet à chacun des métiers du Groupe de tirer le meilleur parti de l'IA au service de la croissance de ses clients :

- *Insight* : des analyses de données rigoureuses et pertinentes qui nourrissent l'ensemble des stratégies communication ;
- *Media* : des plans d'achats médias et d'optimisation toujours plus précis pour accélérer les ventes de nos clients ;
- Création & production : du contenu personnalisé réalisé à grande échelle, générant des gains d'efficacité et des créations encore plus innovantes ;
- *Software* : les meilleurs logiciels et produits numériques déployés sur le marché à grande échelle en quelques jours ou semaines, au lieu de quelques mois ;
- Opérations : des opérations internes et des systèmes de gestion des clients toujours plus rapides, précis et efficaces.

Le développement de CoreAI a débuté lors du deuxième semestre 2023 et le Groupe a déployé ses capacités progressivement au cours du premier semestre 2024.

Depuis, le Groupe continue de renforcer sa différenciation en investissant dans de nouveaux actifs *data* et technologiques sur des segments en forte croissance, tels que le marketing d'influence avec Influential en 2024, la télévision connectée avec le lancement de Publicis Media Exchange Lift aux États-Unis, le *Retail Media* avec l'acquisition de CitrusAd en 2021, puis le commerce avec l'acquisition de la plateforme Profitero en 2022 et Mars United en 2024.

En parallèle de la transformation de son offre, le Groupe a fait évoluer son organisation dans le temps pour répondre aux besoins des clients, qui souhaitent un accès simple et efficace aux différentes expertises du Groupe. Au fil des années, le Groupe est ainsi passé d'une organisation de holding à celle d'une véritable plateforme.

La stratégie du *Power of One*, qui a été initiée en 2016 de manière que les talents travaillent de façon totalement intégrée au bénéfice des clients du Groupe, est pleinement effective depuis début 2020. Par l'intermédiaire du *Groupe Client Leader* (Directeur de clientèle dédié à un client particulier), les clients bénéficient d'un service sur mesure et d'un accès direct à l'ensemble des expertises du Groupe, pour les aider à innover et à améliorer leurs résultats tout en maîtrisant les coûts.

Publicis Groupe a réaligné ses opérations selon une organisation par pays, permettant de nombreuses synergies entre expertises ainsi que la recherche de solutions innovantes au niveau local. Cette organisation par pays s'appuie sur des services globaux, qui permettent d'apporter davantage d'efficacité et d'innovation à nos clients et dont la taille est unique dans l'industrie. C'est notamment le cas des fonctions support du Groupe, avec notamment les *Global Delivery Centers*, mais également des services partagés comme Re:Sources et Marcel. Ces ressources sont un gage de notre efficacité, comme en témoignent nos ratios financiers, les plus élevés du secteur, tout en nous permettant de continuer à investir dans les talents et dans les expertises de demain.

1.3.3 Principales activités et organisation du Groupe

Publicis Groupe accompagne ses clients sur l'ensemble de la chaîne de la valeur marketing pour les aider à gagner dans un monde de plateformes et créer une expérience personnalisée à grande échelle. Le Groupe propose ainsi de répondre à quatre impératifs de ses clients grâce à ses expertises diverses : une créativité dynamique et disruptive, des médias ciblés et performants à grande échelle, des compétences en *data* et technologie permettant aux clients de construire une connaissance des consommateurs profonde et de créer des écosystèmes digitaux qui leur sont propres. Le Groupe dispose également d'une expertise dans la Santé, sa *practice* spécialisée étant une des plus grandes dans le monde.

Une créativité dynamique et disruptive

Création

La mission première des agences de publicité et des réseaux est de trouver des idées qui sont à la fois assez universelles pour traverser les frontières, tout en résonnant pour chaque consommateur, qui doit pouvoir s'approprier facilement et efficacement le message et s'y reconnaître personnellement.

Si les marques de nos clients sont de plus en plus globales, la personnalisation du contenu, adaptée à chaque consommateur, devient nécessaire dans un monde de plus en plus digital.

La créativité doit à la fois asseoir la notoriété de la marque mais également être dynamique. Le Groupe conseille ainsi ses clients sur leur stratégie de marque, leur repositionnement, leur identité, tout en créant du contenu dynamique et en l'activant de manière digitale.

Les activités créatives du Groupe s'articulent autour de grandes marques iconiques, telles que Publicis Worldwide, Saatchi & Saatchi, Leo Burnett, mais aussi Marcel, Fallon, BBH, etc.

Production

Publicis Groupe propose une expertise globale déclinée localement, en matière de conception et de fourniture des contenus de marques pour tous les canaux (télévision, imprimé, radio, cinéma, affichage (*Out-of-Home*), et numérique : *display*, réseaux sociaux, vidéo sur Internet, etc.).

Par ses marques Prodigious, Harbor, The Pub, Publicis Groupe fournit à ses agences et à ses clients des capacités de production avec les outils de gestion des campagnes et les bibliothèques d'archives les plus performants.

Communication stratégique et influence

Pour accompagner son conseil aux clients sur l'ensemble des aspects stratégiques, Publicis Groupe dispose de réseaux spécialisés en communication stratégique et influence, dont les plus notables sont MSL, Kekst CNC, Salterbaxter, Publicis Consultants, Publicis Live.

Ces réseaux d'experts permettent de répondre aux besoins des clients en termes de communication de crise, relation presse, affaires publiques, relations institutionnelles, communication financière, stratégie, événementiel, pour accroître leur visibilité, rendre leur communication plus performante et nourrir le dialogue avec leurs parties prenantes.

Des Médias ciblés et performants à grande échelle

Conseil média et achat d'espace

Cette activité recouvre le conseil aux annonceurs sur l'utilisation optimale des médias pour leurs campagnes de communication, ainsi que l'achat pour leur compte des espaces publicitaires dans les médias, qu'ils soient traditionnels ou numériques. Ces réseaux intégrés de spécialistes en stratégie, d'experts en investissement, de créatifs et de spécialistes du numérique sont essentiels pour aider les clients du Groupe à positionner leur marque de manière optimale et naviguer dans un environnement média de plus en plus complexe.

L'activité média s'organise autour de marques globales comme Starcom, Zenith, Spark Foundry.

Les deux grandes familles de services proposés sont les suivantes :

- conseil média/media-planning : en s'appuyant sur des outils informatiques et d'analyse de données sur les comportements de consommateurs, ainsi que sur les analyses d'audience de différents médias, l'agence construit pour l'annonceur une sélection optimale et un plan média détaillé, adaptés à sa stratégie de publicité et de communication, à ses objectifs marketing, à sa cible et à son budget ;
- achat d'espace : achat de tout espace publicitaire (radio, télévision, affichage, presse, Internet, téléphonie mobile) ou référencement pour le compte de l'annonceur en exécution du plan média accepté, au meilleur prix et dans les meilleures conditions, grâce à l'expérience et au pouvoir de négociation à l'échelle du Groupe.

Performance

Pour optimiser leur présence digitale, certaines marques souhaitent augmenter le trafic que génère leur présence en ligne. Elles font alors appel à Performics, le réseau de performance marketing de Publicis Groupe, qui réorganise leurs actifs digitaux et active les bons canaux (design, contenu, recommandation, *search*, affiliation, mots-clés, audience cible…), pour augmenter leur performance.

Commerce

Dans un monde dominé par les plateformes, notamment *e-commerce*, de très nombreuses marques cherchent à réinventer leur relation avec les distributeurs et plus directement avec leurs consommateurs. L'expertise commerce de Publicis leur permet de définir une nouvelle stratégie pour optimiser leurs canaux de distribution : présence en magasin, boutiques en propre, visibilité sur les sites d'*e-commerce*, amélioration des conditions de livraisons, et plateforme propriétaire pour des ventes directes au consommateur.

Publicis a renforcé en 2022 son expertise par l'acquisition de Profitero, une plateforme SaaS leader mondial de l'*e-commerce intelligence* permettant aux marques d'analyser et d'optimiser leurs ventes, leur marketing et leurs performances opérationnelles sur plus de 70 millions de produits vendus en ligne au travers de plus de 1 200 sites d'*e-commerce* dans le monde. Cette compétence a été significativement renforcée en 2024 avec l'acquisition de Mars United Commerce, l'un des leaders indépendants de ce secteur.

Une expertise *data* au cœur de l'offre du Groupe, pour une connaissance fine des consommateurs

Avec l'acquisition d'Epsilon en 2019, Publicis Groupe a pris un temps d'avance sur l'usage des données et de la technologie dans le domaine de la transformation marketing et digitale des entreprises.

Société américaine de technologie, Epsilon a une expertise et un patrimoine considérable en *data* grâce à ses 9 000 talents, dont 3 700 *data scientists* et 2 000 ingénieurs & *delivery experts* basés à Bangalore.

L'expertise d'Epsilon couvre l'ensemble du cycle de la *data* pour les annonceurs. En premier lieu, elle permet de structurer et d'enrichir les données brutes dont ses clients disposent, et ensuite d'activer des campagnes personnalisées, multicanales et à grande échelle. La nouvelle suite de produits Epsilon PeopleCloud est rapidement devenue la plateforme de *data* et technologie unifiée de Publicis Groupe pour mieux optimiser les dépenses médias de ses clients.

Depuis 2012, Epsilon s'est construit une immunité avec le développement de CORE ID, qui est l'offre d'identification la plus stable et la plus précise de l'industrie, en faisant ainsi un des partenaires idéaux de nos clients pour les aider dans leur connaissance consommateurs.

En 2023, Epsilon s'est renforcé avec l'acquisition de Yieldify, une société de technologie marketing basée à Londres, et l'intégration de ses offres de personnalisation sur site, d'optimisation des conversions et de parcours client.

L'année a été riche en développements dans le domaine en plein essor du *Retail Media*. Publicis et Carrefour ont lancé en 2023 leur joint-venture, annoncée en 2022, Unlimitail, pour répondre à la demande croissante du *Retail Media* en Europe continentale, au Brésil et en Argentine. La joint-venture combine les technologies avancées de Publicis, « *CitrusAd powered by Epsilon* », avec la puissance des données et l'expertise *Retail Media* de Carrefour Links.

Une offre technologie, pour aider à la transformation digitale des entreprises

Publicis Sapient est la plateforme technologique, numérique et de consulting de Publicis Groupe, proposant à ses clients d'accélérer leur transformation digitale grâce à l'expertise d'une équipe de plus de 20 000 collaborateurs.

Publicis Sapient aide ses clients à construire une stratégie mettant l'expérience et la technologie au cœur pour accélérer la croissance, à créer une expérience client forte s'appuyant sur la *data*, à développer des solutions technologiques (infrastructures, application…) innovantes et agiles, à mettre en place et exploiter des projets *data*, et à transformer les approches de travail pour concevoir de nouveaux produits et services digitaux à forte valeur ajoutée.

Depuis 2018, Publicis Sapient est organisé par *Industry Verticals* pour rassembler les expertises par secteur économique, mieux comprendre les défis et les opportunités de croissance et de transformation, afin de proposer aux clients du Groupe le savoir-faire qui assurera leur succès. Les huit *Industry Verticals* sont les suivants : transport & automobile, produits de grande consommation, énergie et matières premières, distribution, services financiers, santé, médias et télécommunications, voyages et hôtellerie.

Après la réorganisation de ses activités nord-américaines en 2019, Publicis Sapient s'est concentré sur la transformation digitale des entreprises dans un contexte de demande croissante pour cette expertise, notamment s'agissant de la mise en œuvre de la stratégie IA dans les entreprises.

Expertise dédiée dans le domaine de la santé

Publicis Groupe s'est très tôt doté d'une activité spécialisée dans le domaine de la santé. Elle regroupe plusieurs marques phares telles que Digitas Health (DH), Publicis Health Media (PHM) et Saatchi & Saatchi Wellness. Ces marques spécialisées dans les médias du secteur de la santé et du bien-être ont su créer un modèle holistique en combinant leurs expertises avec les réseaux médias du Groupe, ou encore avec *In-sync Consumer Insight* qui apporte une profonde connaissance des patients, des professionnels de la santé et des organismes payeurs, créant une véritable différenciation.

Grâce à une organisation unifiée et fluide, Publicis Health répond à la totalité des besoins de ses clients, du lancement d'un produit jusqu'à son évolution en générique, en proposant également des solutions numériques et commerciales. Plus particulièrement, la communication Santé englobe un grand nombre d'actions qui se déroulent de la conception jusqu'à la maturité du produit : conseil préalable à la mise sur le marché d'un produit, outils de communication (publicité, marketing direct, numérique, *phoning*…), formation médicale, communications scientifiques, relations publiques, et événements.

La communication santé intéresse l'industrie pharmaceutique, les sociétés savantes, les hôpitaux, les assureurs mais aussi les entreprises de biens de consommation axées sur la préservation de la santé et du bien-être. Elle touche tant les professionnels de la santé et autorités publiques que le grand public.

Organisation du Groupe

Organisation du Groupe par pays

Pour proposer dans chaque pays l'offre unique qui combine l'ensemble des expertises du Groupe, Publicis a défini dix marchés principaux : États-Unis, Canada, Royaume-Uni, France, DACH (Allemagne, Autriche et Suisse), Asie-Pacifique, Afrique – Moyen-Orient, Europe centrale et de l'Est, Europe de l'Ouest et Amérique latine.

Cette organisation par pays permet de casser les silos et de mettre à la disposition des clients une solution intégrée, sur mesure et innovante, née de la complémentarité entre la créativité, les médias, la *data* et la technologie. Ces dix pays ou régions sont chacun dirigés et supervisés par une personne unique, ils sont pilotés au quotidien par un Comité Exécutif unifié, rassemblant les membres des différentes expertises, et disposent de fonctions support communes. Ils sont ainsi capables de proposer aux clients une offre transversale répondant à tous leurs besoins.

Étant donné la taille des opérations du Groupe aux États-Unis, qui représentent près de 60 % du revenu net du Groupe, une organisation spéciale y a été retenue en 2019, avec la mise en place d'un Comité Exécutif présidé par Arthur Sadoun. Ce comité a pour mission d'y accélérer la mise en œuvre de la stratégie du Groupe en combinant toutes les expertises au sein d'une même offre et d'accroître les synergies de revenus grâce à la cross-fertilisation.

Groupe Client Leaders

Publicis Groupe a toujours placé les clients au cœur de sa stratégie. Pour les servir au mieux, le Groupe a mis en place à partir de 2016 une organisation fondée sur les *Client Leaders*, des responsables de clientèle dédiés à un client. Les grands clients utilisant les services de Publicis Groupe sur plusieurs marchés ou à travers plusieurs expertises sont suivis par un *Groupe Client Leader (GCL)*. Les grands clients utilisant les services de Publicis Groupe uniquement dans un pays ou dans une région sont suivis par un *Country Leader*.

Cette organisation permet ainsi au client d'avoir une relation simple et gérée par un seul point de contact. Elle permet également d'accroître la cross-fertilisation et de proposer de façon transversale l'ensemble de ses activités et expertises à ses clients : Création, Communication stratégique et influence, Production, Achat et stratégie Média, *Data*, Commerce, Performance, Marketing digital, Transformation digitale des entreprises et Santé.

Le rôle du GCL est de resserrer et pérenniser les relations nouées entre Publicis Groupe et ses clients, partout dans le monde avec l'ambition de leur faciliter l'accès aux talents et à la diversité des expertises du Groupe, dans une optique de simplification de l'organisation.

Global Delivery Centers

Localisés principalement en Inde, à l'Île Maurice, au Costa Rica et en Colombie, ces centres sont au service des autres entités du Groupe, et plus particulièrement Publicis Sapient, Epsilon, Média et Production. Les acquisitions de Tremend en 2022 et de Practia en 2023, sociétés localisées respectivement en Roumanie et en Argentine, ont permis de renforcer les capacités de Publicis Sapient en Europe et en Amérique latine.

Re:Sources

Re:Sources est la colonne vertébrale du modèle de collaboration du Groupe en apportant un soutien digital, administratif et logistique dans ses principaux marchés. Afin que les agences de Publicis Groupe se transforment, innovent et accroissent leur productivité, Re:Sources leur apporte des solutions de pointe, des plateformes technologiques unifiées et des « usines de traitement » efficientes. Les services partagés de Publicis Groupe (digital : infrastructure, *process systems* et *business systems*, plateforme de collaboration et d'intelligence artificielle Marcel, facturation et règlement média, comptabilité, trésorerie, juridique, ressources humaines, achats, immobilier, etc.) collaborent avec les agences au service des clients. Après avoir permis durant la pandémie à la quasi-totalité des collaborateurs de travailler immédiatement de chez eux, Publicis Re:Sources a accompagné en 2022 le retour au bureau et les modes de travail hybrides grâce à un mix de solutions technologiques et immobilières.

Siège

Publicis Groupe SA est la société holding du Groupe dont la principale activité est, conjointement avec des filiales dédiées, d'assurer des prestations de conseil aux différentes sociétés du Groupe. Les coûts centraux de conseil sont répartis sur l'ensemble des sociétés opérationnelles du Groupe selon un mode de rémunération reposant sur le coût des services rendus.

Par ailleurs, la société mère et les holdings dédiées perçoivent des dividendes en provenance de leurs filiales. La société mère porte également la majeure partie de la dette financière à moyen et à long terme du Groupe. Enfin, des sociétés financières au sein du Groupe ont également pour objet la gestion des opérations de financement et de placement des liquidités des filiales.

Marcel

Marcel est la plateforme d'intelligence artificielle collaborative du Groupe facilitant les échanges, l'apprentissage, le partage des connaissances et la gestion du changement entre salariés connectés. Depuis 2017, Marcel a évolué pour devenir un élément central de Publicis Groupe, offrant à ses collaborateurs non seulement une base de connaissances et des opportunités professionnelles, mais permettant également de se connecter les uns aux autres afin de favoriser leur développement au sein d'environ 260 communautés actives. Marcel connecte aujourd'hui tous les talents de Publicis pour apporter le meilleur du Groupe aux clients tout en fournissant aux collaborateurs des solutions et opportunités pour se développer dans un monde hybride. En quelques heures, Marcel permet de constituer des équipes d'experts pluridisciplinaires et multiculturelles pour répondre à un besoin spécifique, de conduire un sondage ou de « *crowd-sourcer* » des idées pour une revue client ou une campagne. Marcel permet également, en quelques clics, d'organiser une expérience de travail à l'étranger (*via* le programme *Work Your World*), de poser sa candidature pour une affectation sur une mission pour une autre agence (*gig*), de suivre un cours de développement en ligne (en choisissant parmi plus de 75 000 formations disponibles et 60 000 articles et contenus d'experts). Grâce à Marcel, les talents peuvent trouver des mentors au travers du programme *Smart Global Mentorship* qui les aide à mieux gérer leur carrière. Marcel a également mis en œuvre un *hub* dédié au programme *WorkingWithCancer* avec des ressources et des formations pour les managers, ainsi que l'initiative *CareBnB*, une solution simple permettant aux collaborateurs de partager leur logement avec des patients atteints de cancer en traitement ou devant voyager. Enfin, Marcel soutient les initiatives du Groupe en matière de développement personnel, notamment au travers du partenariat avec *Thrive Global* dans le but d'améliorer le bien-être des collaborateurs.

En 2024, Marcel a accéléré dans les domaines de l'intelligence artificielle et de la formation des salariés en mettant PL.AI à la disposition des collaborateurs, un programme de perfectionnement personnalisé comportant plus de 3 000 cursus et 15 outils, accessibles à tous les membres du Groupe. Depuis 2024, le Groupe peut également convier ses clients et partenaires sur Marcel afin de leur permettre d'échanger, partager, apprendre et travailler de manière efficace et connectée.

1.3.4 Principaux clients

Publicis Groupe dispose d'un portefeuille clients diversifié et représentatif de l'économie mondiale. Le Groupe compte un grand nombre de ses clients occupant une position de leader mondial dans leur secteur (plus de la moitié du revenu net est réalisé avec des clients internationaux, c'est-à-dire dont le budget est géré dans plus de cinq pays) ou une position de leader national. Les trente premiers clients représentent 38 % du revenu consolidé du Groupe (voir section 6.6 « Notes annexes aux états financiers consolidés » – note 30). Les délais de règlement sont conformes aux pratiques de marché et aux réglementations en vigueur dans chacun des pays dans lesquels le Groupe opère. La récurrence du revenu et des contrats est variable selon les clients. Toutefois, les revenus de Publicis Groupe se caractérisent par une forte proportion de clients fidèles sur de nombreuses années.

Les principaux clients du Groupe en 2024 par région sont indiqués ci-dessous :

Europe

Lloyds Banking Group ; Stellantis ; L'Oréal ; Procter & Gamble ; Samsung ; Renault ; Haleon ; Nissan ; Pfizer ; LVMH ; Philip Morris International

Amérique du Nord

Toyota ; Pfizer; General Motors ; AbbVie ; Verizon ; Bank of America ; Stellantis ; Samsung ; GlaxoSmithKline Pharma ; Walmart ; Procter & Gamble

Asie-Pacifique

Procter & Gamble ; McDonald's ; Samsung ; Haleon ; Siam Commercial Bank ; Nestlé ; Walt Disney ; Toyota ; L'Oréal ; Pepsico

Amérique latine

Mondelez ; Procter & Gamble ; Nestlé ; McDonald's ; Visa ; L'Oréal ; Heineken ; ABInBev ; Claro ; Haleon ; Stellantis

Moyen-Orient/Afrique

Neom ; Omantel ; Nestlé ; Diriyah Gate Development Authority ; Procter & Gamble ; Etisalat ; Saudia Airlines ; Beiersdorf ; Stellantis ; Samsung ; McDonald's

En 2024, les secteurs d'activité des clients du Groupe se répartissent comme suit dans le revenu net total :

- Santé : 14 % ;
- Automobile : 13 % ;
- Finance : 12 %;
- Alimentation & boissons : 12 % ;
- TMT : 11 % ;
- Grande consommation : 10 % ;
- Distribution : 9 % ;
- Loisirs & voyages : 4 % ;
- Secteur public & autres : 3 % ;
- Énergie & industrie : 3 % ;
- Autres : 9 %.

La répartition du revenu net par grands secteurs clients reflète la totalité des grands acteurs économiques et la structure du portefeuille demeure stable.

1.3.5 Principaux marchés

/ La répartition du revenu net de Publicis Groupe par grands marchés

(en millions d'euros)	2023	En %	2024	En %
Amérique du Nord	8 050	61 %	8 583	61 %
Europe	3 172	24 %	3 384	24 %
Asie-Pacifique	1 156	9 %	1 218	9 %
Afrique – Moyen-Orient	380	3 %	406	3 %
Amérique latine	341	3 %	374	3 %
Total	**13 099**	**100 %**	**13 965**	**100 %**

1.3.6 Saisonnalité de l'activité

Les dépenses en publicité et en communication des annonceurs varient notamment en fonction des évolutions effectives ou attendues des dépenses des consommateurs. Sur un nombre important de marchés du Groupe, les dépenses des consommateurs sont typiquement moins élevées au début de l'année, après les fêtes. Par conséquent, les dépenses en publicité et en communication sont également moins importantes durant cette période.

1.3.7 Concurrence

En 2024, le Groupe se hisse à la 1re place du classement mondial des groupes de communication, en revenu net (source : rapports annuels des sociétés).

Le tableau ci-après indique le revenu net et le revenu publiés par chacun des quatre premiers groupes pour l'année 2024 :

(en millions) (1)	Publicis	WPP	Omnicom	Interpublic
Revenu net en monnaie locale	13 965 EUR	11 359 GBP	n.c (2)	9 188 USD
Revenu net en dollars	15 110 USD	14 517 USD	n.c (2)	9 188 USD
Revenu en monnaie locale	16 030 EUR	14 741 GBP	15 689 USD	10 692 USD
Revenu en dollars	17 345 USD	18 839 USD	15 689 USD	10 692 USD

(1) Taux de change : 1 EUR = 1,082 USD, 1 GBP = 1,243 USD.
(2) Omnicom ne publie pas de revenu net.

L'attention du lecteur est appelée sur le fait que les chiffres ci-dessus sont ceux publiés par les groupes concernés, dans la devise et selon le référentiel comptable utilisés pour chacun d'entre eux.

Les marchés de la publicité et de la communication sont, en général, hautement concurrentiels et le Groupe est en concurrence avec de nombreuses agences internationales.

Publicis Groupe doit également faire face à la concurrence d'un grand nombre d'agences publicitaires locales indépendantes dans le monde entier.

Par ailleurs, de nouveaux concurrents issus des secteurs IT/consulting ont fait leur entrée, tels qu'Accenture, Deloitte ou Capgemini, principalement par le biais d'acquisitions dans le domaine de la publicité, à l'image d'Accenture qui a racheté Droga5 en 2019.

Malgré l'annonce en décembre 2024 du projet de rapprochement des deux principaux acteurs américains de la communication, le Groupe s'attend à ce que la concurrence reste intense, notamment du fait de la consolidation potentielle des budgets publicitaires des grands annonceurs internationaux qui travaillent avec un nombre de plus en plus réduit d'agences. Également à noter, les mutations considérables du secteur de la communication se traduisent par l'apparition de nouveaux concurrents issus du secteur du conseil ou des hautes technologies.

1.3.8 Environnement réglementaire

Certaines activités du Groupe sont régies par des réglementations qui peuvent varier en fonction des pays ou des régions dans lesquels le Groupe opère. Par exemple, en France, les activités d'achat d'espaces publicitaires dans les médias sont soumises à la loi Sapin qui a pour objectif de rendre transparentes les transactions d'achat d'espaces publicitaires dans les médias. La loi Sapin prohibe l'achat, par une agence de publicité, d'un espace publicitaire à une entreprise spécialisée dans les médias, pour commercialiser ensuite cet espace à des conditions différentes à des annonceurs. L'agence doit agir exclusivement en tant que mandataire de ses annonceurs lors de l'achat de l'espace publicitaire.

Dans de nombreux pays, la publicité et la commercialisation de certains produits sont soumises à une réglementation stricte, notamment en ce qui concerne le tabac, l'alcool, les produits pharmaceutiques, les produits alimentaires et les services financiers. De nouvelles réglementations ou normes concernant de tels produits pourraient avoir un impact défavorable sur les opérations du Groupe.

Ces réglementations peuvent faire l'objet de fréquentes modifications ; leur champ d'application peut être modifié dans des délais souvent courts ; de nouvelles réglementations peuvent être mises en place, parfois sans préavis ; et l'évolution du Groupe peut l'amener à étendre ses activités à des domaines soumis à des réglementations qui ne le concernaient pas auparavant. Toute nouvelle réglementation ou modification dans la mise en œuvre ou l'application des lois et réglementations en vigueur ou tout assujettissement à de nouvelles réglementations peut avoir une incidence significative sur le Groupe.

Le Groupe est soumis à des lois et réglementations relatives à la protection des données personnelles dans la plupart des pays dans lequel le Groupe conduit ses activités. Le Groupe adapte régulièrement sa politique et ses programmes en matière de protection des données personnelles pour se mettre en conformité avec les réglementations existantes comme notamment le règlement général relatif à la protection des données, règlement européen 2016/679 (le « RGPD »). Après le Brexit, le Royaume-Uni a intégré

le RGPD dans sa législation *via* le « *UK GDPR* ». Corrélativement au renforcement des obligations incombant aux entreprises, le RGPD et le UK GDPR créent et renforcent les droits des individus, notamment s'agissant de leur droit d'information des traitements mis en œuvre. Ces réglementations encadrent également les transferts de données personnelles en dehors de l'UE et du Royaume-Uni afin de s'assurer que les individus bénéficient d'un niveau de protection suffisant et approprié. Les autorités de contrôle européennes font preuve d'une vigilance accrue et prononcent des sanctions financières de plus en plus élevées. Outre la réglementation, les recommandations des organisations nationales chargées de contrôler le respect de ces règles ainsi que la jurisprudence peuvent influer de façon importante sur le niveau de protection requis et l'organisation à mettre en place.

Depuis la mise en œuvre du RGPD, de plus en plus de pays à travers le monde adoptent des réglementations en matière de protection des données personnelles. Aux États-Unis, en l'absence d'une réglementation au niveau fédéral, de nombreux États, tels que la Californie, la Virginie, le Colorado, le Connecticut, l'Iowa, le Montana, la Floride, le Texas et l'Utah, ont adopté des lois sur la protection des données personnelles afin de renforcer les exigences relatives à la manière dont les entreprises sont autorisées à utiliser les données à caractère personnel des consommateurs. Ces lois reprennent certains concepts du RGPD et introduisent de nouvelles protections en matière de confidentialité pour les consommateurs ainsi que des restrictions sur l'utilisation des données personnelles. D'autres États américains sont en train de proposer leurs propres projets de lois sur la protection des données personnelles qui, s'ils sont adoptés, continueront de rendre la situation complexe avec un morcellement du paysage législatif. De plus, certains États américains ont introduit de nouvelles lois régissant le traitement des données sensibles et la plupart des autres États américains suivent cette approche.

De nombreux autres pays ont adopté des lois sur la protection des données personnelles, notamment le Brésil, la République populaire de Chine, l'Inde, l'Australie, les Émirats arabes unis et l'Arabie saoudite.

L'Union européenne a également introduit de nouvelles réglementations qui affectent le secteur du marketing et de la publicité avec l'ambition de faire évoluer l'Union européenne vers un marché numérique unique et de « créer un espace numérique plus sûr où les droits fondamentaux des utilisateurs sont protégés et d'établir des conditions de concurrence équitables pour les entreprises ». Celles-ci s'articulent autour du *Digital Market Act* (DMA), du *Digital Services Act* (DSA) et du *Data Governance Act* (DGA). Le DMA a pour objectif de réguler le comportement des plateformes ayant un impact significatif sur le marché européen, notamment au regard du droit de la concurrence. Ce texte envisage des obligations relatives à l'utilisation des données personnelles à des fins de ciblage publicitaire. Le DSA vise à réguler le fonctionnement des plateformes, quelle que soit leur taille, et notamment les contenus publiés sur Internet. Le DGA vise à accroître la confiance dans le partage des données, à renforcer les mécanismes permettant d'augmenter la disponibilité des données et à surmonter les obstacles techniques à la réutilisation des données. Les DMA et DSA sont entrés en vigueur en novembre 2022, le DGA en juin 2022.

L'intelligence artificielle (IA) se développe rapidement et est couramment utilisée pour des activités liées à la publicité et d'autres activités du Groupe. Ce développement s'accompagne d'une attention accrue de la part des régulateurs. De nombreux pays mettent en place des lois et règlements spécifiques à l'IA. Au niveau de l'Union européenne, le *EU Artificial Intelligence Act* est entré en vigueur en juin 2024, avec des dispositions qui prennent effet par étapes jusqu'en 2027. Des lois spécifiques à l'IA ont également été introduites en Amérique latine, en Asie-Pacifique et dans plusieurs États américains.

Par ailleurs, l'environnement réglementaire européen est caractérisé par l'émergence de réglementations en matière de responsabilité sociétale des entreprises (RSE), notamment la Directive (UE) 2022/2464 dite CSRD (*Corporate Sustainability Reporting Directive*). Celle-ci a pour objet d'améliorer la transparence et la fiabilité des informations extra-financières communiquées par les entreprises.

1.4 INVESTISSEMENTS

Nos investissements se focalisent sur l'expertise numérique, la *data* et la technologie afin de renforcer nos équipes et de favoriser l'innovation et l'offre de nouveaux services. Le renforcement de nos agences, le développement de partenariats stratégiques et les initiatives avec les grands acteurs d'Internet permettent à Publicis Groupe d'anticiper les changements et les évolutions des industries de la communication vers le numérique. L'objectif est de proposer à nos clients les solutions les plus innovantes, en phase avec l'évolution rapide du comportement des consommateurs et des technologies.

1.4.1 Principaux investissements et désinvestissements réalisés au cours des trois dernières années

En 2022, le Groupe a procédé à plusieurs acquisitions visant à renforcer ses capacités en *Data*, en *Digital Business Transformation* et en Commerce. En transformation digitale, le Groupe a fait l'acquisition de **Tremend**, société de 650 ingénieurs et développeurs fondée il y a 16 ans et basée à Bucarest (Roumanie), afin de développer le nouveau centre de distribution mondial de Publicis Sapient en Europe. Le Groupe a également acquis **Tquila ANZ**, une des principales sociétés de conseil en solutions multi-cloud en Australie, avec l'objectif de renforcer l'expertise Salesforce de Publicis Sapient. En Commerce, le Groupe a acquis la plateforme SaaS **Profitero**. Fort de 300 salariés, ce leader mondial dans l'*e-Commerce intelligence* permet aux marques d'analyser et d'optimiser leurs ventes, leur marketing et leurs performances opérationnelles sur 70 millions de produits vendus en ligne au travers de plus de 700 sites d'*e-commerce* dans le monde. En *Data*, le Groupe a acquis et intégré au sein d'Epsilon les sociétés **Retargetly** et **Yieldify**. Retargetly travaille avec des distributeurs et des éditeurs pour combiner des *first-party data* avec des données de partenaires pour un ciblage et une mesure d'audience personnalisés sur les canaux digitaux. Cette acquisition a permis à Epsilon de lancer ses activités en Amérique latine. Par ailleurs, l'acquisition de Yieldify a renforcé l'offre Epsilon avec des solutions améliorant la personnalisation des sites, et l'optimisation des conversions et du parcours client.

À la suite du conflit entre l'Ukraine et la Russie, Publicis a annoncé en mars 2022 son **désengagement de Russie**, avec la cession du contrôle de ses agences au management local. Le Groupe a transféré le contrôle de ses opérations à Sergey Koptev, Président fondateur de Publicis en Russie, avec l'engagement contractuel d'assurer un avenir à ses 1 200 collaborateurs dans le pays. Publicis a ainsi procédé à l'arrêt immédiat de ses activités et investissements en Russie. Cette cession, effective immédiatement, a conduit à une perte de cession exceptionnelle de 87 millions d'euros. La Russie est déconsolidée depuis le 1er avril 2022.

Les paiements effectués (décaissements bruts, après déduction de la trésorerie acquise) durant l'exercice 2022 pour acquérir les entités intégrées s'élèvent à 523 millions d'euros, incluant 119 millions d'euros pour des paiements de compléments de prix. Par ailleurs, 49 millions d'euros ont été décaissés dans le cadre de la cession de la Russie (trésorerie des entités cédées).

En 2023, Publicis a annoncé l'acquisition de **Practia**, un des leaders des services de transformation digitale en Amérique latine, basée en Argentine. Avec ses 1 200 professionnels expérimentés, Practia permet à Publicis Sapient de pénétrer le marché latino-américain, tout en établissant les bases d'une plateforme de production de proximité pour renforcer les services proposés à sa clientèle nord-américaine. Également dans la transformation digitale, le Groupe a acquis **Corra**, basé à New York, un leader de l'*e-commerce* qui renforcera l'expertise existante de Publicis Sapient dans les solutions de commerce, notamment Adobe Commerce, tout en étendant l'offre de Publicis Sapient sur le commerce digital et omnicanal.

Afin de répondre à la demande croissante en *Retail Media* en Europe continentale, au Brésil et en Argentine, Publicis et Carrefour ont annoncé le lancement de leur joint-venture **Unlimitail,** basée sur les technologies les plus avancées, « *CitrusAd powered by Epsilon* », et la connaissance la plus approfondie de Carrefour sur le secteur de la grande distribution.

Enfin, avec **Publicis Sapient AI Labs** et **PS Hummingbird,** le Groupe a investi dans des joint-ventures spécialisées dans l'intelligence artificielle (IA) afin de renforcer cette expertise chez Publicis Sapient.

En 2024, le Groupe a réalisé deux acquisitions majeures, dans le marketing d'influence et le Commerce.

Avec **Influential,** Publicis Groupe a investi dans la première plateforme marketing d'influence au monde. La technologie propriétaire d'Influential alimentée par l'IA avec plus de 100 milliards de points de données, et son réseau de plus de 3,5 millions de créateurs dont 90 % d'influenceurs mondiaux ayant plus de 1 million de *followers*, sont au service de plus de 300 marques à travers le monde. En combinant ces compétences avec les atouts uniques d'Epsilon en termes de *data* et d'identité, Publicis Groupe met le meilleur du marketing d'influence axé sur l'identité entre les mains de tous les clients de Publicis, à travers un réseau de créateurs Premium, une planification des influenceurs renouvelée et des résultats maximisés en matière de stratégie cross-canal.

Le Groupe a par ailleurs renforcé significativement son offre Commerce en faisant l'acquisition de **Mars United Commerce**, la plus grande entreprise indépendante de marketing commercial. Avec plus de 1 000 employés répartis dans 14 sites à travers le monde, Mars utilise ses outils propriétaires de commerce connecté pour stimuler la croissance de plus de 100 grandes marques mondiales. La combinaison de la puissance de Publicis Groupe et de Mars a créé la première solution mondiale de commerce connecté, permettant aux clients d'influencer le parcours d'achat de milliards de consommateurs mondiaux grâce à une offre qui combine la base de données la plus riche et complète du secteur sur les habitudes de consommation avec les rayons digitaux et physiques des principaux acteurs du commerce en ligne et en magasin du monde.

Le Groupe a également acquis **AKA Asia**, l'une des principales agences de communication intégrée de Singapour. Cette acquisition permet à Publicis Groupe d'étendre et de diversifier ses capacités sur le marché, tout en renforçant son offre en matière de communication stratégique, de relations publiques et d'influence. AKA rejoint le pôle régional Influence du Groupe.

En France, Publicis Groupe a fait l'acquisition de **Downtown Paris**, une *creative and production house* spécialisée dans l'univers du luxe et de la beauté, destinée à renforcer l'activité de production de Publicis France et à travailler avec les différentes entités luxe du Groupe.

Avec l'acquisition de **Spinnaker SCA**, le Groupe renforce les capacités et les compétences de Publicis Sapient en matière de *supply chain*, tandis que l'acquisition de **Wibilong**, plateforme SaaS de création de communautés clients, complète l'offre d'Epsilon France.

Les paiements effectués (décaissements bruts, après déduction de la trésorerie acquise) durant l'exercice 2024 pour acquérir les entités intégrées s'élèvent à 915 millions d'euros, incluant 67 millions d'euros pour des paiements de compléments de prix.

1.4.2 Principaux investissements et désinvestissements en cours

En janvier 2025, Publicis Groupe a acquis **Atomic 212°**, la principale agence média indépendante en Australie, renforçant ainsi sa capacité à offrir à ses clients des solutions de transformation marketing complètes et intégrées dans la région.

En février 2025, Publicis Groupe a annoncé l'acquisition de **BR Media Group**, le leader en marketing d'influence et contenu en Amérique latine, avec un réseau de plus de 500 000 créateurs, dont 80 % des influenceurs les plus importants de la région. Fondée en 2012 et basée au Brésil, BR Media Group collabore avec plus de 500 clients locaux et internationaux et est présent sur l'ensemble de la chaîne de valeur des créateurs. La technologie propriétaire de BR Media Group, alimentée par plus de 5 milliards de points de données et 50 sources de données, associée à l'*identity graph* d'Epsilon renforcera l'offre *Connected Media* du Groupe en Amérique latine.

En mars 2025 Publicis Groupe a annoncé l'acquisition de **Lotame**, leader indépendant en *data* et solutions d'identification, dans le cadre de sa stratégie IA. Au total, plus de 4 000 grandes marques et éditeurs à travers le monde utilisent la solution d'identification unique de Lotame, s'appuyant sur plus de 100 sources de données et plus de 1,6 milliard d'identifiants, afin d'optimiser leurs campagnes à grande échelle avec précision. L'alliance des actifs *data* et ID de Lotame combinée aux 2,3 milliards de profils globaux de Publicis Groupe offrira aux clients la possibilité d'adresser 91 % des internautes adultes au travers de communications personnalisées et à grande échelle.

En mars 2025, Publicis Groupe a annoncé l'acquisition de **Moov AI**, chef de file canadien de solutions en intelligence artificielle et en données, ayant réalisé des activations stratégiques en IA pour plus de 100 clients au Canada. Fondée en 2018, Moov AI compte plus de 60 experts dédiés à l'IA, incluant des scientifiques de données, développeurs de données, conseillers stratégiques, gestionnaires de projets IA et analystes de données. Moov AI constituera une offre complémentaire à CoreAI pour les clients du marché nord-américain et sera intégrée aux vastes capacités en IA de Publicis Groupe.

Il n'y a aucun autre investissement ou désinvestissement significatif en cours.

1.4.3 Principaux investissements à venir

Publicis Groupe poursuivra ses investissements afin d'apporter des propositions et des solutions à ses clients confrontés à de nombreux défis (comportement des consommateurs, multiplication des canaux de communication, poids croissant du commerce omnicanal, émergence de nouveaux acteurs venant du numérique). Ainsi, tous les investissements à venir auront pour objectif d'améliorer notre offre combinant notre expertise créative, média, *data* et technologique.

Par ailleurs, le Groupe a des engagements relatifs à des compléments de prix et à des rachats de participations d'actionnaires minoritaires pour des montants, au 31 décembre 2024, s'élevant respectivement à 328 millions d'euros et 74 millions d'euros, soit un total de 402 millions d'euros dont 61 millions d'euros à payer à moins d'un an.

1.5 CONTRATS IMPORTANTS

Publicis Groupe n'a pas conclu de contrats importants ou conférant une obligation ou un engagement important pour l'ensemble du Groupe, autres que ceux conclus dans le cadre normal des affaires, au cours des deux années précédant la date du présent document d'enregistrement universel.

1.6 RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT

Le Groupe estime qu'il n'est dépendant d'aucun brevet ou licence spécifique pour l'exploitation de ses activités.

La R&D au sein de Publicis Groupe a une forme de recherche appliquée, car elle est en lien direct avec la recherche de solutions technologiques concrètes destinées à aider nos clients, à développer et améliorer la performance de nos produits, plateformes technologiques ou outils internes, et à tirer profit des dernières avancées technologiques pour offrir de nouvelles options à nos clients. Des doctorants/PhD travaillent au sein du Groupe, pour la plus grande partie chez Publicis Sapient et chez Epsilon.

Chez Epsilon, on compte plus de 70 doctorants en *decision science* qui optimisent en continu les algorithmes de nos plateformes pour les rendre plus précises, plus puissantes, et *in fine*, plus efficaces. Un programme spécifique permet d'accueillir 15 PhD durant un an, venant suivre les travaux des équipes *Decision Science*. Epsilon organise chaque année un hackathon et une conférence Tech internes, destinés à mobiliser tous leurs ingénieurs dans un temps court afin de travailler sur des sujets techniques très précis – ces dernières années autour de l'intégration de IA dans PeopleCloud. Les solutions issues de ces sessions sont testées, vérifiées puis déployées pour être rapidement opérationnelles pour les clients.

Publicis Sapient a développé sept « *Labs* » en Amérique du Nord, Europe, Inde et Amérique latine, qui sont des centres d'expertise technique pour répondre aux problématiques technologiques des clients en temps réel. Nos experts sont disponibles pour répondre aux questions des clients en ce qui concerne l'implémentation de différentes plateformes et la recherche de solutions optimales, et ces équipes peuvent mener des projets de Recherche & Développement pour le compte des clients pour améliorer la performance de leurs outils ou développer un nouvel environnement applicatif (architecture d'interconnexions, site web, application, réseau interne). Deux logiques permettent à la communauté interne d'ingénieurs du Groupe de travailler plus efficacement ensemble. D'une part, grâce à une place de collaboration interne permettant de faire coopérer simultanément plusieurs équipes d'ingénieurs sur un même projet. D'autre part, une solution agnostique pour le *Cloud*, l'intelligence artificielle/*machine learning* regroupant des ingénieurs et *data scientists* afin de gagner en efficacité et en rapidité pour des solutions à grande échelle pour les clients. Avec le rayonnement de l'IA et de l'IA générative, l'expertise de Publicis Sapient dans ce domaine est un atout en termes d'innovation pour les clients, sur la manière d'utiliser ces nouveaux outils afin d'améliorer les produits, services et expériences d'utilisation. Le spectre de compétences de ces équipes couvre *Data Science*, *Data Strategy*, *Data Engineering*, *Data Analytics*, qui sont associés en *AI Accelerators* et *AI Labs*, permettant ainsi une expérimentation rapide de nouvelles solutions. Ces équipes comprennent aussi des spécialistes en *computer science*, intelligence artificielle, *machine learning*, mathématiques, physique et ingénierie.

Enfin, les activités Media du Groupe investissent des ressources importantes en traitement mathématique et statistique pour conseiller au mieux leurs clients dans leur choix média (notamment en termes de modélisation du mix marketing ou de calcul de l'efficacité des actions média), et de nombreux doctorants font également partie de ces équipes.

Chapitre

2. RISQUES ET GESTION DES RISQUES

2.1 PRINCIPAUX FACTEURS DE RISQUES **40**

Description des principaux facteurs de risques 40

Facteurs de risques 40

2.2 PROCÉDURES DE CONTRÔLE INTERNE ET DE GESTION DES RISQUES **49**

2.2.1 Objectifs et organisation 49

2.2.2 Dispositif de contrôle interne 50

2.2.3 Suivi de l'efficacité du dispositif de contrôle interne 51

2.2.4 Dispositif de gestion des risques 52

2.3 ASSURANCE ET COUVERTURE DES RISQUES **54**

2.1 PRINCIPAUX FACTEURS DE RISQUES

Les facteurs de risques suivants, complétés d'autres informations et des comptes consolidés du Groupe figurant dans le présent document d'enregistrement universel, doivent être pris en compte, avant toute décision d'investissement dans les actions ou les instruments financiers de Publicis Groupe. Cette section présente les principaux risques auxquels Publicis Groupe estime être exposé, à la date du présent document d'enregistrement universel. Chacun de ces risques peut avoir un impact négatif sur les résultats et la situation financière du Groupe ainsi que sur le cours de ses actions ou de ses instruments financiers. D'autres risques ou incertitudes dont la Société n'a pas connaissance, ou qui sont actuellement non significatifs, pourraient également avoir un impact négatif sur le Groupe.

Description des principaux facteurs de risques

Conformément aux dispositions de l'article 16 du règlement (UE) 2017/1129, au sein de chacune des catégories de risques mentionnées ci-dessous, les facteurs de risques majeurs sont présentés par ordre décroissant d'importance selon l'évaluation qu'en fait le Groupe à la date du présent document. Les facteurs de risques considérés comme les plus importants sont présentés en premier, conformément à une évaluation qui tient compte de leur impact potentiel et de leur probabilité d'occurrence, après prise en compte des mesures de maîtrise mises en œuvre. L'évaluation par Publicis Groupe de l'importance des risques peut être modifiée à tout moment, en fonction de l'évolution des activités du Groupe et des circonstances.

À la date de dépôt du présent document d'enregistrement universel, l'environnement géopolitique reste marqué par la poursuite du conflit au Moyen-Orient et entre la Russie et l'Ukraine. L'exposition directe du Groupe dans ces pays en conflit est faible (inférieure à 0,4% du revenu).

Les États-Unis ont amorcé de nombreux changements, notamment par le biais des *Executive Orders.* Ces derniers couvrent divers aspects de la vie économique et peuvent avoir des répercussions sur les opérations du Groupe, de ses clients et partenaires aux États-Unis et dans d'autres pays. À la date de présentation du présent document d'enregistrement universel, le Groupe, comme l'ensemble des acteurs économiques, n'est pas en mesure d'évaluer leur impact sur ses activités.

L'exercice de cartographie des risques Groupe, réalisé au cours du dernier trimestre 2024, n'a révélé aucun risque majeur après la prise en compte des dispositifs de maîtrise. La méthodologie utilisée est détaillée dans la section 2.2.4, Dispositif de gestion des risques.

D'une manière générale, l'ensemble des risques identifiés ci-après, doivent être considérés à la lumière des conséquences d'un contexte géopolitique et macro-économique très incertain.

Facteurs de risques [1]

Catégories	Facteurs de risques	Impact potentiel	N° de page	Enjeu abordé dans les états de durabilité
Risques sectoriels	● Sensibilité particulière à la conjoncture économique et géopolitique	Élevé	41	
	● Secteur extrêmement concurrentiel	Élevé	41	
Risques opérationnels	● Cybercriminalité et défaillances des systèmes d'information	Élevé	42	
	● Risques liés aux portefeuilles clients	Élevé	43	4.1.9
	● Risques liés aux collaborateurs	Modéré	45	4.1.9
	● Risques liés aux fusions et acquisitions	Modéré	46	4.1.9
	● Risques liés à l'intelligence artificielle	Modéré	48	
Risques réglementaires et juridiques	● Confidentialité des données personnelles	Élevé	44	4.1.9
	● Risques de litiges, de procédures gouvernementales, judiciaires ou d'arbitrage	Modéré	47	4.1.9
Risques financiers	● Liquidité et notation financière du Groupe	Faible	48	

[1] [ESRS 2 SBM-3-48 (a)]

1. Sensibilité particulière à la conjoncture économique et géopolitique

Élevé ✓ | Modéré | Faible

Description du risque

Les secteurs de la publicité, de la communication et du conseil sont particulièrement sensibles aux évolutions de budgets de nos clients, dont l'activité peut être affectée par des périodes de récession dans certains pays ou secteurs d'activité, en raison de facteurs macro-économiques tels que l'inflation, la hausse des taux, ou le ralentissement de la consommation des ménages. De plus, les tensions géopolitiques existantes ou les incertitudes découlant des résultats des élections dans différentes régions du globe peuvent également affecter nos clients et leurs opérations. Une conjoncture défavorable pourrait entraîner une réduction des budgets publicitaires et/ou de transformation et donc avoir un impact défavorable sur le Groupe.

Par ailleurs, la structure de coûts du Groupe est en large partie constituée des rémunérations de ses collaborateurs. En conséquence, des facteurs macro-économiques tels qu'une inflation élevée sur une longue période pourraient avoir un impact défavorable sur la marge.

Gestion du risque

Les clients perçoivent les périodes de ralentissement de plus en plus comme des opportunités pour accroître leurs parts de marché par une communication adaptée ou des réformes en profondeur. Par ailleurs, l'impact de l'inflation des coûts du personnel est maîtrisé et la marge maintenue grâce à la mise en place de mesures d'efficacité *via* l'organisation en plateforme.

2. Secteur extrêmement concurrentiel

Élevé ✓ | Modéré | Faible

Description du risque

Les secteurs de la publicité, de la communication et du conseil sont très concurrentiels et devraient le rester. De plus, dans un environnement économique volatile, aggravé par un contexte géopolitique incertain, une plus grande pression des clients sur les coûts se fait ressentir, renforçant la pression concurrentielle pendant les négociations.

Les concurrents du Groupe sont de toutes tailles et de tous types, allant des grands groupes internationaux, y compris les géants du numérique qui captent une part sans cesse croissante du marché publicitaire, aux petites agences opérant sur des niches ou des marchés locaux ou régionaux. De nombreux acteurs y compris les intégrateurs de systèmes, les spécialistes de la conception et de l'exploitation des bases de données, les entreprises de télémarketing et les sociétés du secteur du numérique disposent désormais de solutions techniques qui répondent à certains besoins de marketing et de communication des clients ou prospects du Groupe.

Le Groupe est en concurrence avec ces acteurs tant pour conserver ses clients actuels que pour conquérir de nouveaux clients et de nouveaux budgets.

Par ailleurs, la fusion Omnicom-Interpublic annoncée en décembre 2024 entraînera, si elle aboutit, une modification du paysage publicitaire en faisant du nouvel ensemble le nouveau leader mondial.

En conclusion, l'accentuation de la pression concurrentielle pourrait influer négativement sur les revenus ou les résultats du Groupe.

Gestion du risque

La répartition des activités du Groupe entre *Connected Media*, *Intelligent Creativity et Technology* contribue à l'unicité du modèle et renforce notre avantage compétitif dans l'acquisition de nouvelles parts de marché.

CoreAI est la plateforme d'intelligence artificielle de Publicis Groupe, conçue pour unifier et activer les données propriétaires du Groupe afin de transformer l'intelligence artificielle (IA) en intelligence marketing au service de la croissance de ses clients. CoreAI permet à chaque métier du Groupe de maximiser l'utilisation de l'IA en fournissant des analyses de données rigoureuses pour les stratégies de communication, des plans d'achats média optimisés pour accélérer les ventes, du contenu personnalisé à grande échelle, des logiciels et produits numériques déployés rapidement. Le Groupe a toujours mis l'innovation au cœur de la stratégie et anticipe les besoins des clients grâce à CoreAI qui lie les données propriétaires, l'écosystème média connecté, la puissance créative et l'ensemble de ses 28 000 ingénieurs tous réunis grâce au *Power of One*.

À travers son modèle pays et l'organisation en plateforme, le Groupe propose des services sur mesure à ses clients. De plus, l'optimisation des services partagés permet un meilleur pilotage des coûts.

Si la transaction aboutit, le nouveau groupe Omnicom-Interpublic devra se concentrer sur l'intégration et la production des économies d'échelles promises au marché.

3. Cybercriminalité et défaillances des systèmes d'information

Élevé ✓ | Modéré | Faible

Description du risque

Dans un monde où le numérique évolue à une vitesse vertigineuse, la dépendance aux technologies de l'information est un enjeu stratégique majeur. Cette dépendance expose le Groupe à des risques significatifs accrus, notamment des attaques malveillantes de plus en plus sophistiquées, des défaillances techniques et des menaces internes, pouvant entraîner des interruptions de service, des altérations de données, des fuites de données personnelles ou sensibles et la divulgation d'informations confidentielles.

L'année 2024 a été marquée par une intensification des attaques exploitant l'intelligence artificielle, les chaînes d'approvisionnement et les vulnérabilités des infrastructures *Cloud*. La montée en puissance des attaques automatisées et des menaces persistantes avancées (*Advanced Persistent Threat*) augmente la complexité de la protection des actifs numériques du Groupe et de ses partenaires.

Depuis 2020, la transformation digitale rapide et le recours massif au travail hybride combinés à une utilisation étendue des solutions en *Cloud* et des infrastructures informatiques externalisées, ont élargi la surface d'attaque du Groupe. Nous observons une augmentation continue des attaques par déni de service distribué (DDoS), des rançongiciels (*ransomware*) et des campagnes de *phishing* avancées exploitant l'IA générative. Ces menaces peuvent affecter directement l'activité du Groupe, perturber ses opérations et exposer ses clients et partenaires à des risques de sécurité.

Les défaillances systémiques peuvent être le résultat d'activités malveillantes, de catastrophes naturelles ou de pannes techniques. Elles peuvent affecter non seulement le Groupe, mais également ses partenaires et fournisseurs, pouvant entraîner potentiellement de longues périodes de dysfonctionnement et compromettre ainsi la capacité à servir nos clients.

Par ailleurs, les exigences réglementaires en matière de cybersécurité continuent d'évoluer, imposant une surveillance accrue des risques, une meilleure gouvernance et une réponse plus rapide aux incidents. Face à ces changements, le Groupe adapte en permanence ses pratiques et renforce ses contrôles de sécurité afin d'assurer sa conformité aux attentes des clients, partenaires et régulateurs.

Enfin, les risques internes restent une préoccupation majeure. Un personnel insuffisamment formé ou une mauvaise gestion des accès peuvent conduire à la divulgation involontaire d'informations critiques. Des actes malveillants internes, quoique rares, peuvent également gravement nuire à la réputation du Groupe.

Gestion du risque

Le *Global Security Office* (GSO) met en œuvre des stratégies de remédiation et de résilience, incluant des politiques de sécurité rigoureuses, la formation continue des employés, des audits de sécurité réguliers et des plans de réponse aux incidents bien établis. La conformité aux réglementations en constante évolution est également une priorité absolue pour minimiser les risques de non-conformité et les amendes potentielles.

L'adoption de pratiques de maintenance régulière et l'application systématique des mises à jour de sécurité sont cruciales pour prévenir les vulnérabilités. Le Groupe s'est également employé à améliorer ses plans de continuité et de résilience *via* des exercices de simulation de crise et des tests d'attaques. En outre, le télétravail nécessite une attention particulière aux sécurités des réseaux domestiques et à l'accès à distance sécurisé aux systèmes d'information du Groupe.

Dans le cadre de sa démarche de gestion des risques, le Groupe continue de déployer la certification ISO 27001 sur ses sites. Une quantification des risques de cybersécurité est également conduite à intervalle régulier et a été partagée en 2024 avec le Comité stratégique et des risques. Cela a été un sujet de travail du Conseil d'Administration et du Comité stratégique, environnemental et social ainsi que du Comité d'audit et des risques financiers début 2025.

Le Groupe évalue et atténue également les risques liés à la chaîne d'approvisionnement, en s'assurant que les fournisseurs et partenaires respectent des normes de sécurité strictes pour prévenir les attaques transversales. Le Groupe déploie également des solutions CNAPP (*Cloud Native Application Protection Platform*) et SSPM (*SaaS Security Posture Management*) pour assurer une surveillance continue et renforcer les contrôles de cybersécurité chez les fournisseurs critiques.

Face à l'augmentation des attaques d'hameçonnage (*phishing*) et d'ingénierie sociale, le Groupe met en œuvre des stratégies proactives pour sauvegarder sa réputation et assurer la sécurité interne, en sensibilisant nos équipes aux meilleures pratiques de vigilance et de sécurité numérique et en augmentant la fréquence des simulations de *phishing*. Le Groupe a également renforcé les capacités du *Security Operations Center* (SOC) avec des solutions d'intelligence artificielle.

Ces mesures visent à minimiser les impacts potentiels de la cybercriminalité et des défaillances systémiques, y compris les coûts de remédiation, les pertes de revenus et les dommages à la réputation du Groupe.

4. Risques liés aux portefeuilles clients

Élevé ✓	Modéré	Faible

Description du risque

Les contrats clients peuvent être remis en cause facilement : l'annonceur peut à son initiative y mettre un terme avec un préavis relativement court. En outre, des conditions macro-économiques défavorables pourraient entraîner des renégociations plus fréquentes des contrats.

Par ailleurs, les mises en compétition portant sur des contrats de publicité et des contrats médias avec les clients du Groupe peuvent intervenir à intervalles réduits.

Il existe également une tendance à un fonctionnement par projet, à la réduction progressive du nombre d'agences travaillant avec un annonceur et, dans une certaine mesure, à la concentration des budgets publicitaires entre quelques agences de référence. Par ailleurs, l'internalisation de certaines activités peut impacter notre capacité à garder nos clients. Les clients peuvent également être amenés à réduire ou décaler les investissements consacrés à la transformation digitale. L'ensemble de ces facteurs contribue à l'augmentation du risque qu'un événement unique touchant un client important ait des conséquences importantes.

Une part non négligeable des revenus provient de clients importants. Les 5, 10, 30 et 100 premiers clients représentent en 2024 respectivement 13 %, 22 %, 38 % et 59 % du revenu consolidé du Groupe (voir également section 6.6 « Notes annexes aux états financiers consolidés », note 30 « Gestion des risques »).

Un ou plusieurs de ces principaux clients pourraient décider à l'avenir, soit de recourir à d'autres agences de publicité et de communication, soit de réduire leurs investissements, voire de les supprimer, à n'importe quel moment avec un préavis relativement court et sans avoir à en justifier. Une réduction substantielle des dépenses de transformation marketing, de publicité et de communication des annonceurs les plus importants, voire la perte de certains de ces budgets, pourrait avoir une incidence négative sur le Groupe.

Gestion du risque

Le Groupe adapte son offre et s'emploie à anticiper et répondre aux besoins de transformation marketing ou digitale de ses clients. Au niveau de l'offre, en complément de ses activités historiques en créativité, production et média, le Groupe a investi dans les activités numériques, la transformation digitale, la *data et l'IA*. Le Groupe a également adapté son organisation interne et est passé d'une holding à une plateforme. Publicis a également réaligné ses opérations selon une organisation par pays qui s'appuie sur des services partagés pour une meilleure optimisation des processus et des coûts. Les clients, *via* les *Groupe Client Leads,* peuvent ainsi bénéficier de l'ensemble des expertises du Groupe et notamment du *Power of One* qui a permis de renforcer la collaboration des talents pour mieux répondre aux besoins.

Par ailleurs, le Groupe conserve une position de leader dans le classement *New Business*.

5. Confidentialité des données personnelles

Élevé ✓ | Modéré | Faible

Description du risque

Les activités de publicité et de communication impliquent le traitement d'un volume significatif de données personnelles. Les lois et règlements relatifs à la protection des données personnelles sont complexes, en constante évolution, diffèrent selon les pays et engendrent des coûts importants et croissants de mise en conformité. Les autorités de contrôle font preuve d'une vigilance accrue en infligeant des sanctions pécuniaires de plus en plus élevées. Les politiques de contrôle, l'interprétation des réglementations par les régulateurs ainsi que les contraintes relatives aux transferts transfrontaliers de données deviennent de plus en plus strictes. Dans le cadre de sa stratégie numérique, l'Union européenne a introduit des réglementations qui affectent le secteur du marketing et de la publicité avec l'ambition de faire évoluer l'Union européenne vers un marché numérique unique et de « créer un espace numérique plus sûr où les droits fondamentaux des utilisateurs sont protégés et d'établir des conditions de concurrence équitables pour les entreprises ». Il s'agit notamment du *Digital Services Act*, du *Digital Markets Act* et du *Data Governance Act*.

À la suite du règlement général relatif à la protection des données (UE) 2016/679 (RGPD), un nombre croissant de pays a adopté une réglementation sur la protection des données personnelles. Aux États-Unis, en l'absence d'une réglementation fédérale, de nombreux États, tels que la Californie, la Virginie, le Colorado, le Connecticut, l'Iowa, le Montana et l'Utah, ont adopté des lois sur la protection des données. Ces lois renforcent les exigences relatives à la manière dont les entreprises sont autorisées à utiliser les informations personnelles des consommateurs. D'autres États américains ont adopté ou sont en voie de proposer leurs propres projets de lois sur la protection des données personnelles qui, s'ils sont votés, continueront de rendre la situation complexe en fragmentant davantage le paysage législatif. De plus, certains États américains ont introduit de nouvelles lois régissant le traitement des données sensibles. Il est probable que d'autres États américains suivent cette approche dans un avenir proche.

De nombreux autres pays ont adopté des lois sur la protection des données personnelles, notamment le Brésil, la République populaire de Chine, l'Inde, l'Australie, les Émirats arabes unis et l'Arabie saoudite.

Le Groupe, traitant de plus en plus de données à caractère personnel, pourrait faire l'objet d'une surveillance accrue de la part des autorités de contrôle. Toute atteinte aux lois et règlements applicables pourrait, en plus d'actions en responsabilité et de sanctions prononcées à l'encontre du Groupe (y compris pécuniaires), créer une perte de confiance des clients et avoir un impact défavorable sur la réputation et les activités du Groupe. De plus, toute perte ou divulgation non autorisée de données à caractère personnel peut engendrer des dommages conséquents pour les personnes concernées et engager la responsabilité du Groupe.

Gestion du risque

Le GDPO (*Global Data Privacy Office*) fait partie de la Direction juridique du Groupe qui reporte au Secrétariat Général. Son rôle est de superviser le programme de protection des données, de conseiller les agences sur les questions de protection et de les aider dans la gestion des risques. D'un point de vue opérationnel, le GDPO s'appuie sur la *Global Data Privacy Operations Team* (GDPOps) comprenant les *Privacy Leads* et *Data Privacy Stewards* dans les différents pays, en charge de la mise en œuvre et du suivi du programme de conformité. Les équipes GDPO et les GDPOps travaillent en étroite relation avec le GSO (*Global Security Office*), dès qu'il est question de sécurité des données.

La politique de protection des données repose sur le principe de *Privacy-by-Design* et doit veiller à être en conformité avec les lois et bonnes pratiques en vigueur. Les procédures internes encadrent ces aspects et sont disponibles sur le site Internet du Groupe. Cette politique de *Privacy-by-Design* intègre les problématiques liées à l'usage de l'intelligence artificielle (IA) dans des *process* et différents systèmes, afin que les responsabilités soient claires, avec une surveillance rigoureuse et une gouvernance forte.

Les fournisseurs font l'objet d'une revue initiale dont l'objet est d'évaluer leurs *process* et politiques tant en matière de protection que de sécurité des données, de vérifier leur conformité et de comprendre leurs pratiques. Les différentes équipes GDPO, GDPOps et GSO travaillent ensemble pour ces revues initiales.

Un processus Groupe est dédié à la réponse aux incidents (*Incident Response Process*) afin de gérer les incidents de cybersécurité et des violations de données.

La formation de tous les salariés a lieu chaque année avec des rappels sur le RGPD, le CCPA (*California Consumer Privacy Act*) de même que sur la sécurité des données. Des formations *ad hoc* sont effectuées en complément et en fonction des besoins.

6. Risques liés aux collaborateurs [1]

Élevé	Modéré ✓	Faible

Description du risque

La santé, la sécurité et le bien-être des collaborateurs sont au centre des préoccupations du Groupe. Les collaborateurs du Groupe peuvent être exposés à des risques climatiques, géopolitiques, psychosociaux, et d'autres risques susceptibles de les atteindre physiquement ou moralement.

Le secteur de la publicité et de la communication se caractérise par la grande mobilité de ses dirigeants et de ses talents. Les sociétés technologiques et du secteur du digital attirent certains profils que le Groupe souhaiterait recruter ou maintenir en poste. La rétention et l'attraction des talents sur certaines expertises demeurent difficiles en raison de leur rareté sur le marché et d'une concurrence intense. Par ailleurs, un volume important de recrutements a été effectué. La perte de certains de ses talents pourrait nuire au Groupe. En effet, la réussite de Publicis dépend très largement des talents et des compétences des équipes ainsi que de la qualité des relations qu'elles entretiennent avec les clients.

Enfin, les évolutions rapides de nos métiers requièrent un développement constant des compétences de nos talents. L'absence de plans de formation adéquats pourrait impacter la réalisation de certains projets et conduire à un manque de ressources sur des expertises spécifiques.

En valorisant l'expression individuelle de ses talents selon la devise *Viva la Différence*, le Groupe s'efforce de respecter chaque individu. Cependant, il existe un risque que certains employés ne s'alignent pas avec cette culture, ce qui pourrait nuire à l'harmonie et à l'efficacité de l'organisation.

Si le Groupe n'était plus en mesure d'attirer, de retenir et motiver des dirigeants ou des collaborateurs de valeur, ses perspectives, ses activités, sa situation financière et ses résultats pourraient en être affectés.

Gestion du risque

Le Groupe travaille sur des mesures pour améliorer l'intégration des nouveaux talents, puis leur motivation et leur rétention. Les plans d'action ainsi mis en œuvre ont contribué à maintenir un *turnover* stable à 21 % en 2024.

La plateforme Marcel remplit plusieurs fonctions, dont *Marcel Classes* qui propose un large éventail de formations régulièrement mises à jour et complétées pour tenir compte entre autre de l'évolution des technologies. De plus, les relations avec les milieux académiques (lycées, écoles et universités) et les organismes de formation permettent une coopération sur les évolutions en cours ou à apporter aux cursus de formation des futurs professionnels.

La culture du Groupe repose sur la devise *Viva la Différence* fondée sur le respect de chacune et chacun dans sa singularité, tant en interne (égalité des chances pour nos salariés) qu'en externe (les contextes culturels pluriels dans lesquels les équipes travaillent avec nos clients).

Les initiatives Groupe comme *Work Your World*, en faveur de la flexibilité géographique, et *Working With Cancer*, pour lever le tabou du cancer au travail, témoignent d'une volonté de créer un environnement de travail attractif.

Le Groupe a déployé *LionAlert* afin de pouvoir contacter les salariés en cas d'extrême urgence et s'assurer qu'ils sont en sécurité. *LionAlert* est activé localement en fonction des événements (tremblement de terre, cyclone, inondation, incendie majeur, mais aussi actes de terrorisme, tensions politiques…). Les CTO (*Chief Talent Officers*), en collaboration avec le management local, et, en fonction des situations, avec le management Groupe, veillent à ce que des plans d'action et de communication soient mis en place en fonction des situations.

[1] [ESRS S1 SBM3-14 (d)]

7. Risques liés aux fusions et acquisitions

Élevé	Modéré ✓	Faible

Description du risque

Le développement par acquisitions d'entreprises ou prises de participations peut présenter des risques.

Un des volets de la stratégie du Groupe vise à enrichir la palette des services offerts dans le domaine de la publicité, de la communication, du conseil, de la *data*, de l'IA, de la transformation digitale et du commerce et à développer ses activités dans des marchés à forte croissance. Dans cette perspective, l'identification de cibles à acquérir peut se révéler délicate et l'évaluation des risques liés à une opération d'acquisition ou de prise de participations peut être erronée. En outre, il est possible que certains risques ne soient pas divulgués par les vendeurs. On notera que le contexte réglementaire changeant et imprévisible dans certains pays et certaines pratiques locales constituent une zone supplémentaire de risques liés aux acquisitions. De plus, l'acquisition d'une société peut être réalisée à des conditions moins satisfaisantes que prévues et l'intégration d'une société nouvellement acquise au sein du Groupe peut s'avérer difficile ou ne pas dégager la totalité des synergies et autres bénéfices attendus. De tels événements pourraient avoir des conséquences défavorables sur le Groupe.

Une description des principales acquisitions réalisées par le Groupe au cours de l'année 2024 figure à la section 1.4.1 (voir également la note 3 des comptes consolidés (section 6.6) relative aux « Variations du périmètre de consolidation ».)

Les écarts d'acquisition et les actifs incorporels (marques, relations clientèle) inscrits au bilan du Groupe pour les entreprises acquises peuvent devoir être dépréciés.

Des montants importants sont inscrits au bilan du Groupe au titre des goodwill (pour un montant de 13 843 millions d'euros (Voir note 7 de la section 6.6 des comptes consolidés) et des actifs incorporels (pour un montant de 1 069 millions d'euros, voir note 13 de la section 6.6 des comptes consolidés) au 31 décembre 2024. En effet, du fait de la nature des activités du Groupe, les actifs les plus importants sont en général incorporels et comptabilisés en tant que tels. Les hypothèses faites en vue d'estimer les résultats et les flux de trésorerie prévisionnels lors de ces réévaluations peuvent ne pas être confirmées par les résultats réels ultérieurs. Si le Groupe était amené à opérer de telles dépréciations, la perte comptable en découlant pourrait influer négativement sur les résultats et la situation financière du Groupe.

Gestion du risque

Avant tout projet d'acquisition, le Groupe procède à des analyses (*due diligences*) abordant différentes dimensions (financières, juridiques, fiscales, ressources humaines, technologiques, conformité et éthique…). Les équipes fusions et acquisitions s'appuient sur des conseils externes pour certaines diligences.

Les acquisitions font ensuite l'objet d'un plan d'intégration préparé avec les responsables opérationnels concernés et qui s'appuie notamment sur l'expertise des centres de services partagés.

Le Groupe procède chaque année à une évaluation des écarts d'acquisition et de ces actifs incorporels afin de déterminer s'ils ne doivent pas être dépréciés. L'analyse des écarts d'acquisition et des actifs incorporels inscrits au bilan du Groupe figure en notes 12 et 13 des comptes consolidés (section 6.6).

8. Risques de litiges, de procédures gouvernementales, judiciaires ou d'arbitrage

Élevé | Modéré ✓ | Faible

Description du risque

Le Groupe peut être assigné ou conjointement cité dans une action judiciaire intentée contre ses clients par des tiers, par des concurrents de ces clients, par une autorité administrative ou de régulation ou encore par une association de consommateurs. Ces actions pourraient notamment porter sur les griefs suivants :

- les arguments publicitaires utilisés pour promouvoir les produits ou services de ces clients seraient mensongers ou trompeurs ;
- les produits de ces clients seraient défectueux ou pourraient causer un dommage à autrui ;
- les messages publicitaires créés pour ces clients violeraient les droits de propriété intellectuelle de tiers, les contrats conclus avec les clients stipulant généralement que l'agence est tenue de garantir l'annonceur si les publicités ou messages créés font l'objet de griefs de contrefaçon ou d'infraction aux règles de la propriété intellectuelle ou industrielle.

Les dommages et intérêts éventuels à régler, ainsi que les honoraires d'avocats pouvant découler de telles actions, peuvent avoir un impact négatif sur les résultats du Groupe. De plus, l'image de l'agence peut se trouver entachée par de telles actions.

Le Groupe peut être confronté à un risque de réputation accru associé au fait de travailler pour des clients perçus comme étant nuisibles à l'environnement.

Le Groupe peut également, dans le cours normal de son activité, faire l'objet de demandes d'informations par des autorités judiciaires ou administratives dans le cadre d'enquêtes sur les pratiques commerciales de son secteur d'activité.

Le Groupe est soumis à des réglementations strictes de lutte contre la corruption. Le Groupe opérant dans un certain nombre de pays où le risque de corruption a été considéré comme élevé, un manquement à ces réglementations (y compris en raison d'un manquement de la part d'un partenaire) pourrait se produire en dépit du programme de prévention et de lutte contre la corruption déployé dans le Groupe.

La diversité des réglementations fiscales combinée aux différentes interprétations qui peuvent en être faites peut exposer le Groupe à des redressements.

La Société n'a connaissance d'aucune procédure gouvernementale, judiciaire ou d'arbitrage, en suspens ou dont elle serait menacée, susceptible d'avoir ou ayant eu au cours des 12 derniers mois des effets significatifs sur la situation financière ou la rentabilité de la Société et/ou du Groupe, autre que celles mentionnées à la note 22 des comptes consolidés (section 6.6).

Gestion du risque

En matière de marketing responsable, le Groupe s'emploie à faire évoluer les standards professionnels à des niveaux élevés en termes d'éthique et de responsabilité.

Une gestion rigoureuse des risques de litiges et de corruption est en place. Celle-ci consiste à identifier, évaluer et minimiser les risques juridiques et financiers potentiels associés. La Société constitue une provision chaque fois qu'un risque est déterminé et paraît probable et que son montant peut être soit quantifié, soit évalué de manière raisonnable. La survenance d'événements en cours de procédure peut entraîner à tout moment une réappréciation de ce risque.

La Direction juridique, rattachée au Secrétariat Général, joue un rôle essentiel dans ce processus en alertant sur les risques potentiels, en mettant en œuvre avec l'aide des opérationnels les stratégies d'atténuation et en gérant les litiges en cours. Une synthèse des litiges significatifs ainsi qu'une évaluation de leurs impacts potentiels sont présentées à la Direction Générale du Groupe quatre fois par an.

Les principaux litiges sont évoqués à chaque séance du Comité d'audit et des risques financiers.

Les équipes juridique, conformité et fiscale exercent une veille constante afin d'assurer le respect des lois et réglementations.

9. Risques liés à l'intelligence artificielle

Élevé | Modéré ✓ | Faible

Description du risque

L'intelligence artificielle (IA) connaît une évolution rapide et s'intègre de manière croissante dans les offres de services du Groupe et de ses opérations. Elle soulève de nouveaux défis tant en termes de performance des services proposés aux clients, qu'en termes de compétitivité et de conformité. Si le Groupe n'est pas en mesure de délivrer le meilleur service à ses clients dans les délais et à l'échelle adéquate, sa situation financière et ses résultats pourraient en être affectés. De plus, la difficulté à monétiser les gains apportés par l'IA pourrait impacter négativement les performances financières du Groupe.

L'utilisation inappropriée ou préjudiciable de l'IA pourrait également entraîner une perte de confiance des parties prenantes, notamment des clients, des consommateurs et des employés.

Enfin, le cadre réglementaire se renforce autour de l'IA, avec l'instauration de lois et règlements spécifiques dans plusieurs pays. Au niveau de l'Union européenne, l'*Artificial Intelligence Act* est entré en vigueur en 2024 avec une mise en œuvre graduelle jusqu'en 2027. Des réglementations similaires sont également entrées en vigueur en Amérique latine et dans certains États américains. Cette évolution réglementaire impose au Groupe de s'adapter constamment pour assurer sa conformité et éviter d'éventuelles sanctions.

Gestion du risque

Au cours des dix dernières années, le Groupe a déjà investi 12 milliards d'euros en *data*, technologie et IA. Le Groupe a prévu 300 millions d'euros d'investissements supplémentaires sur trois années dans sa stratégie d'IA, dont 100 millions d'euros déjà engagés pour 2024.

Avec l'arrivée de l'intelligence artificielle générative en 2023, tous les salariés du Groupe ont eu accès sur Marcel à divers outils d'IA afin de leur permettre d'expérimenter et de développer leurs compétences dans un environnement sécurisé.

CoreAI est la plateforme d'intelligence artificielle de Publicis Groupe, conçue pour unifier et activer les données propriétaires du Groupe afin de transformer l'IA en intelligence marketing au service de la croissance de ses clients. CoreAI permet à chaque métier du Groupe de maximiser l'utilisation de l'IA en fournissant des analyses de données rigoureuses pour les stratégies de communication, des plans d'achats média optimisés pour accélérer les ventes, du contenu personnalisé à grande échelle, des logiciels et produits numériques déployés rapidement.

Le Groupe a mis en place une gouvernance opérationnelle spécifique à l'IA, intégrant les attentes des clients ainsi que les besoins opérationnels des différents métiers.

Simultanément, les usages de l'IA ont été encadrés avec des *Guidelines* (*Generative AI Acceptable Use Guidelines* et l'*AI Legal Guidelines*). Celles-ci ont été diffusées à tous les salariés, afin d'aborder les sujets importants, comme la vérification des informations sur les modèles utilisés pour entrainer les IA, sur la protection des données personnelles, sur le respect de la propriété intellectuelle… Sur Marcel, une section dédiée intitulée PL.AI a été mise en place avec 3 000 modules de formation. Le Groupe a déployé fin 2024 une formation obligatoire *Generative AI Ethics and Responsible Use*.

10. Liquidité et notation financière du Groupe

Élevé | Modéré | Faible ✓

Description du risque

Les agences de notation Moody's et Standard & Poor's ont confirmé les notations de crédit du Groupe en 2024 (respectivement Baa1 et BBB+). Une dégradation éventuelle des notations financières pourrait restreindre la capacité du Groupe à lever des fonds et se traduire par une augmentation du taux d'intérêt auquel le Groupe pourrait emprunter à l'avenir.

Le Groupe est exposé à un risque de liquidité dans le cas où ses encaissements, qui représentent plusieurs fois ses revenus, ne couvriraient plus ses décaissements alors même que sa capacité à mobiliser de nouvelles ressources financières serait épuisée ou insuffisante. De plus, une dégradation des délais de paiement des clients pourrait affecter la trésorerie disponible du Groupe.

La hausse des taux peut conduire à une augmentation du coût de l'emprunt ce qui pourrait avoir un impact négatif sur sa rentabilité et sa capacité à réaliser des investissements futurs.

Gestion du risque

Le Groupe utilise principalement des banques internationales de premier plan (*core banks*).

Au 31 décembre 2024, le Groupe dispose de liquidités, calculées comme la somme des disponibilités et des lignes de crédit confirmées non tirées, au meilleur niveau de son secteur.

La gestion de la trésorerie du Groupe a continué de bénéficier de la mise en place, dans les principaux pays, de centres de gestion de trésorerie centralisés (*cash poolings* domestiques). Deux sociétés financières établies à Dublin depuis 2014 continuent de renforcer l'organisation du Groupe concernant la gestion des opérations de financement et de placement des liquidités des filiales. L'une de ces deux sociétés, MMS Multi Euro Services DAC, est depuis 2017 la société pivot de la centralisation du *cash pooling* international pour l'ensemble du Groupe. L'autre société, MMS Ireland DAC, dont la monnaie fonctionnelle est le dollar, est devenue la société pivot de la centralisation du *cash pooling* d'une grande partie des entités américaines du Groupe.

2.2 PROCÉDURES DE CONTRÔLE INTERNE ET DE GESTION DES RISQUES

2.2.1 Objectifs et organisation [1]

Le dispositif de contrôle interne et de gestion des risques est pleinement intégré à la gestion opérationnelle, financière et extra-financière du Groupe. Il a vocation à couvrir l'intégralité des activités et structures du Groupe. La politique de contrôle interne et de gestion des risques est définie par la Direction Générale et suivie régulièrement par le Comité d'audit et des risques financiers, en collaboration avec le Comité stratégique, environnemental et social et relayée à tous les échelons du Groupe. Cette politique vise à fournir une assurance raisonnable sur la réalisation des objectifs du Groupe quant à :

- la fiabilité des informations financières et extra-financières ;
- la conformité aux lois et réglementations en vigueur ;
- la gestion des risques stratégiques, opérationnels, financiers et non financiers ;
- l'efficacité et l'efficience des opérations, en ligne avec les orientations fixées par la Direction Générale.

Les objectifs de ce dispositif, tels que validés par la Direction Générale et présentés au Comité d'audit et des risques financiers et au Comité stratégique, environnemental et social, sont de permettre :

- une veille continue visant à identifier les risques et opportunités ayant une éventuelle incidence sur l'atteinte des objectifs stratégiques, opérationnels, financiers et non financiers du Groupe ;
- une communication appropriée sur les risques permettant de contribuer au processus de prise de décision ;
- un suivi régulier de l'efficacité de ce dispositif de contrôle interne et de gestion des risques.

Le Groupe s'est doté d'une fonction de Secrétariat Général lui permettant un suivi organisé et centralisé des activités constitutives du dispositif de contrôle interne. La Secrétaire Générale est membre du *Management Committee* du Groupe. Cette fonction regroupe la Direction juridique (dirigée par la *Groupe General Counsel*), la Direction de la *Compliance* (dirigée par la *Groupe Chief Compliance Officer*), la Direction de l'audit interne, du contrôle interne et de la gestion des risques (dirigée par le *Groupe Internal Audit, Investigation & Risk Management Officer*), la Direction des Ressources humaines (rémunérations et avantages sociaux, système d'information de gestion des ressources humaines, affaires sociales et mobilité) et la Direction des assurances. Le Président-Directeur Général et la Secrétaire Générale participent à toutes les réunions du Comité stratégique environnemental et social. La Secrétaire Générale et le *Groupe Internal Audit, Investigation & Risk Management Officer* participent à toutes les réunions du Comité d'audit et des risques financiers et disposent d'un accès aisé à son Président et à chacun de ses membres. De même, le Comité d'audit et des risques financiers a un accès direct à la Direction assurant la gestion des risques et le contrôle interne du Groupe.

Parallèlement, depuis mai 2024, la responsabilité sociétale de l'entreprise (RSE) est pilotée par le *Chief Impact Officer* dont le périmètre couvre la stratégie RSE, le reporting de durabilité, ainsi que certaines initiatives phares du Groupe. La direction RSE du Groupe est en charge du reporting non financier et travaille en étroite collaboration avec les autres fonctions du Groupe notamment *via* le *CSR Steering Committee*. Par ailleurs, le *Chief Impact Officer* partage, avec le Comité d'audit et des risques financiers et le Comité stratégique, environnemental et social, les évolutions réglementaires du reporting de durabilité, l'avancement des projets, ainsi que les avancées sur les travaux effectués avec les auditeurs externes de durabilité.

Les expertises du Secrétariat Général et de la direction RSE permettant d'avoir une vision large des risques, ce qui concourt à l'objectif d'une meilleure maîtrise des risques *via* le déploiement d'un dispositif de contrôle interne dans l'ensemble de l'organisation.

Par ailleurs, le Conseil d'Administration, au travers du Comité d'audit et des risques financiers, examine l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques du Groupe et assure un suivi du processus d'élaboration de l'information financière et extra-financière.

Le dispositif de contrôle interne et de gestion des risques du Groupe s'appuie dans sa structuration sur le référentiel COSO 2013 (*Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*) ainsi que sur le cadre de référence défini par l'AMF.

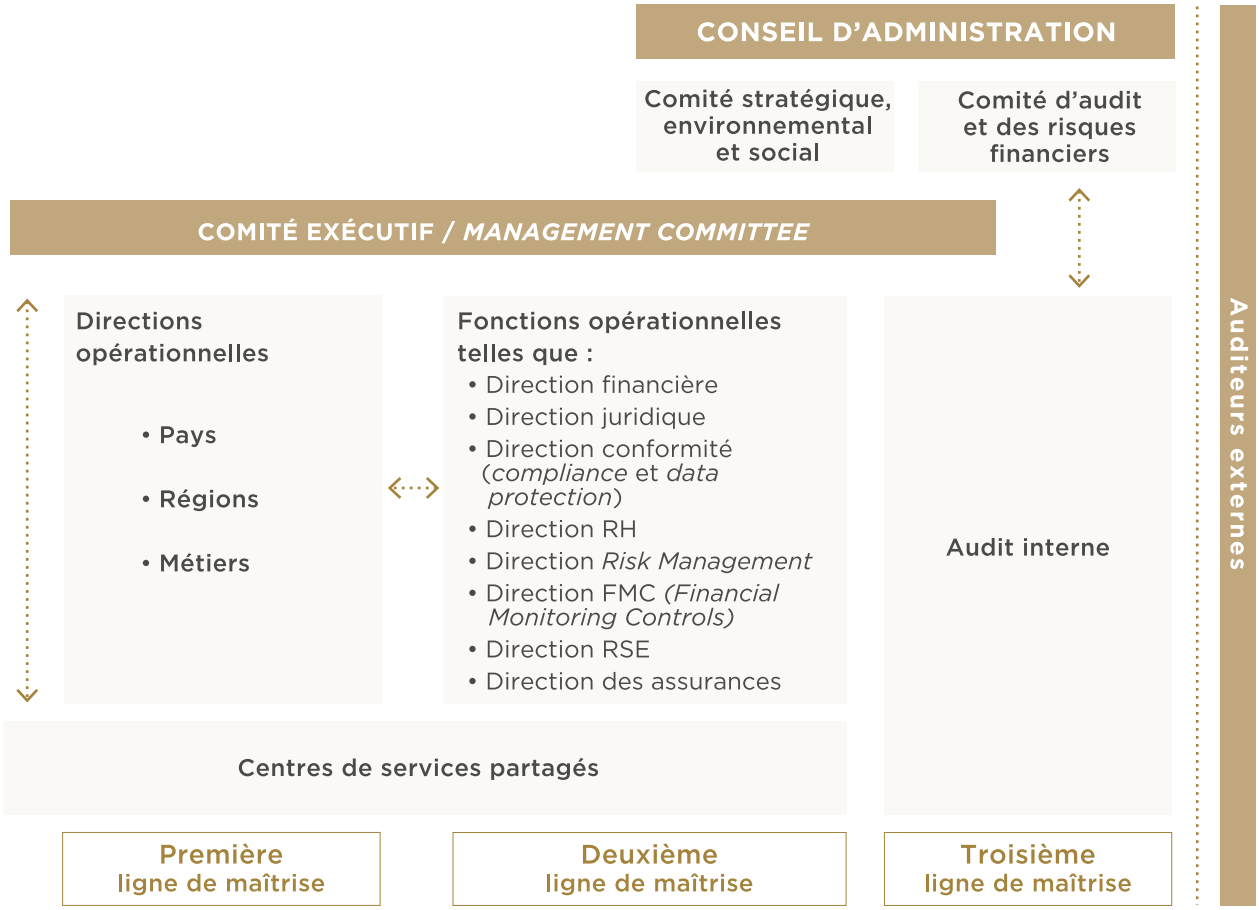
Ainsi, le Groupe a organisé son dispositif de contrôle interne autour des trois lignes de maîtrise :

- première ligne de maîtrise : les fonctions de la première ligne sont assurées par les responsables opérationnels des entités, des métiers, des services partagés, des pays et des régions contribuant à la maîtrise des risques dans leurs activités quotidiennes. Ils opèrent en conformité avec les lois et règlements applicables et assurent la conformité avec les règles et principes directeurs définis dans Janus ;
- deuxième ligne de maîtrise : les fonctions de la deuxième ligne sont assurées par les départements du siège, qui établissent les politiques, normes et procédures. Ces fonctions définissent et déploient des dispositifs de gestion des risques et veillent à la conformité avec les lois et règlements. Ils conçoivent les contrôles pour assurer la conformité avec Janus, surveillent l'adéquation et l'efficacité du dispositif de contrôle interne, soutiennent la correction rapide des faiblesses ;

[1] [ESRS 2 GOV-1 22 (a)] [ESRS 2 GOV-5 36 (a) à (c)]

- troisième ligne de maîtrise : la troisième ligne est assurée par la fonction d'audit interne, qui fournit une assurance indépendante sur l'efficacité de la gouvernance, de la gestion des risques et du contrôle interne.

Le dispositif de contrôle interne du Groupe inclut également le dispositif d'alerte du Groupe qui permet de recueillir tout type d'alertes, qu'elles soient internes ou externes.



2.2.2 Dispositif de contrôle interne [1]

Publicis Groupe a établi de longue date un référentiel, dénommé « Janus », contenant les valeurs du Groupe, les principes et règles de conduite éthique et de responsabilité sociétale ainsi que d'autres *guidelines* permettant de mener à bien les activités des entités dans le respect des bonnes pratiques ainsi que des lois et réglementations. Le contenu de Janus est mis à jour régulièrement. Il constitue la fondation de l'environnement de contrôle et de gestion des risques du Groupe. Ce référentiel est applicable et communiqué à tous les niveaux hiérarchiques du Groupe et dans tous les métiers et pays. Il est en permanence accessible en ligne à l'ensemble des collaborateurs. Certains chapitres de Janus sont consultables sur le site Internet du Groupe.

Les procédures relatives à l'établissement de l'information comptable et financière, à la sécurité des systèmes d'information et aux processus opérationnels majeurs y sont détaillées afin d'assurer la cohérence des traitements à tous les niveaux du Groupe et dans les différents réseaux.

Le déploiement du dispositif de contrôle interne se fait grâce à l'implication de la Direction Générale, du Secrétariat Général, de la Direction financière, de la Direction RSE, des centres de services partagés, des équipes informatiques, du *Global Security Office* (GSO), immobilier, assurances, fusions et acquisitions, de la Direction de l'audit interne, de la gestion des risques et du contrôle interne, ainsi que des directions opérationnelles des réseaux.

[1] [ESRS 2 GOV-5 36 (a)] [ESRS 2 MDR-P 65 (a)]

L'environnement de contrôle est également renforcé par un réseau de centres de services partagés (Re:Sources) qui a été mis en place au sein de Publicis Groupe de manière systématique depuis 1996 afin de répondre aux enjeux d'une activité qui repose sur un grand nombre d'agences. Ce réseau est piloté par le *CEO de Publicis Re:Sources et Groupe CIO (chief Information Officer) r*eportant au Président-Directeur Général. Les fonctions juridiques, financières et gestion du personnel des centres de services partagés sont respectivement sous la responsabilité fonctionnelle au niveau du Groupe de la Direction juridique, de la Direction de la *Compliance*, de la Direction financière et de la Direction des ressources humaines. Le réseau des centres de services partagés couvre plus de 99 % des revenus du Groupe au 31 décembre 2024.

L'utilisation du même applicatif de gestion (ERP) dans la large majorité des agences du Groupe, ainsi que celle d'un système unique de consolidation financière pour toutes les entités, assure également une bonne qualité de contrôle interne par l'homogénéisation des processus et traitements et par le partage facilité des bonnes pratiques.

Pour les sociétés acquises par le Groupe, le déploiement du dispositif de contrôle interne démarre rapidement et se finalise généralement dans les 12 mois suivant la date d'acquisition. Les acquisitions sont également sujettes à une attention particulière lors de l'élaboration du plan d'audit interne annuel.

2.2.3 Suivi de l'efficacité du dispositif de contrôle interne

La Direction Générale est responsable du dispositif de contrôle interne du Groupe. La Secrétaire Générale et le *Groupe Internal Audit, Investigation & Risk Management Officer* rendent compte de manière régulière au Comité d'audit et des risques financiers et à la Direction Générale de la qualité du dispositif de contrôle interne du Groupe. Le *Groupe Internal Audit, Investigation & Risk Management Officer* rencontre le Président du Comité d'audit et des risques financiers en face-à-face au moins une fois par an, ce qui garantit son indépendance.

2.2.3.1 Les missions de l'audit interne

La Direction de l'audit interne aide le Groupe à atteindre ses objectifs en évaluant, par une approche systématique et méthodique, la mise en œuvre effective et la pertinence d'un ensemble de procédures et des processus de contrôle interne, de gestion des risques et de gouvernance d'entreprise.

Les missions et les responsabilités des auditeurs sont décrites dans la charte de l'audit interne qui est incluse dans le référentiel Janus. Elle souligne l'indépendance de la fonction d'audit interne et précise les devoirs et les prérogatives des auditeurs ainsi que des audités.

L'équipe d'audit interne est composée d'une vingtaine d'auditeurs confirmés, y compris, depuis 2021, des auditeurs dédiés à l'audit des systèmes d'information. Tous effectuent des missions d'évaluation du contrôle interne couvrant les différents processus financiers et opérationnels des entités du Groupe, suivant un plan d'audit annuel avec, depuis 2022, une intégration progressive des contrôles informatiques. Ce plan d'audit est élaboré à partir d'une évaluation des risques impactant les différentes entités (y compris le risque de corruption), ainsi que des événements passés, de requêtes spécifiques de la Direction Générale et d'entretiens de concertation avec le management des pays et régions. Ce plan annuel est approuvé par la Direction Générale et validé par le Comité d'audit et des risques financiers.

L'audit interne a réalisé 61 missions en 2024, principalement des audits d'entités, mais également des missions spéciales couvrant des sujets spécifiques et transversaux à divers niveaux dans le Groupe. Le renforcement des audits intégrés qui englobent les contrôles informatiques et l'analyse des données s'est poursuivi en 2024.

Par ailleurs, 61 enquêtes internes sur des cas de fraude supposés et des alertes remontées *via* le dispositif de signalement interne du Groupe ont été conduites ou supervisées par l'audit interne en 2024.

Pour la conduite des missions, les équipes d'audit interne utilisent un outil informatique spécifique. Les programmes de travail des auditeurs internes s'appuient sur les principaux systèmes ERP utilisés par le Groupe avec l'utilisation d'extractions et rapports dédiés, y compris avec l'apport d'un outil d'analyse de données spécifiques.

Les missions d'audit interne font systématiquement l'objet d'un rapport communiqué entre autres au Président-Directeur Général du Groupe. Une synthèse de tous les rapports émis d'une fois sur l'autre est présentée lors de chaque réunion du Comité d'audit et des risques financiers.

Le suivi des plans d'actions proposés par les audités et résultant des recommandations d'audit est effectué systématiquement par l'équipe d'audit interne à l'aide d'une application informatique. En outre, des missions spécifiques de suivi sur le terrain sont lancées pour les rapports les plus critiques ou lorsque les indicateurs de mise en œuvre des plans d'actions sont en décalage flagrant avec les engagements pris par les entités auditées. Le bilan de la mise en œuvre des recommandations issues des audits est présenté régulièrement au management des pays/régions ainsi qu'au Comité d'audit et des risques financiers.

L'audit interne dispose d'appuis internes (notamment sur des sujets d'investigations RH) ou externes en tant que de besoin et en particulier lorsque des compétences ou des techniques particulières sont nécessaires pour conduire les enquêtes internes.

L'audit interne de Publicis Groupe travaille conformément aux normes internationales de la profession édictées par l'IIA (*Institute of Internal Auditors*) et a obtenu initialement en mars 2017 la certification de sa démarche d'assurance et de certification qualité par l'IFACI (Institut français de l'audit et du contrôle internes). Cette certification atteste de la capacité de la Direction de l'audit interne du groupe Publicis à jouer pleinement son rôle. Elle a été renouvelée en mars 2020 puis mars 2023 et confirmée en mars 2024 après l'audit de suivi annuel.

2.2.3.2 Le suivi régulier du dispositif de contrôle interne

Publicis Groupe a mis en place :

- des contrôles clés des processus corporate liés au reporting financier et extra-financier (consolidation, trésorerie, fiscalité, juridique…), dont la revue est effectuée annuellement par le contrôle interne ;
- un programme intitulé *Financial Monitoring Controls* (FMC), mis en œuvre dans toutes les entités du Groupe et s'appuyant sur une liste de contrôles clés pour les principaux processus contribuant au reporting financier et extra-financier. Le suivi de leur mise en œuvre se fait à deux niveaux :
  - une autoévaluation trimestrielle, soumise par toutes les entités du Groupe *via* un outil commun, contribue à la responsabilisation et à la transparence sur l'efficacité des contrôles,
  - des équipes dédiées aux revues FMC sont implantées au niveau régional. Ces équipes sont rattachées hiérarchiquement à la Direction de l'audit interne, de la gestion des risques et du contrôle interne du Groupe qui assure leur pilotage, anime leurs travaux et en effectue la synthèse, et, fonctionnellement, à la Direction financière de chaque région. Ces équipes suivent un plan de revue systématique couvrant annuellement environ 70 % du revenu consolidé du Groupe.

2.2.3.3 Le suivi de la Direction juridique et de la Direction *Compliance*

La Direction Juridique du Groupe, dirigée par la *Groupe General Counsel* est rattachée au Secrétariat Général. Cette direction s'appuie sur un réseau de responsables juridiques couvrant l'ensemble des activités et géographies du Groupe. Ils assistent les directions opérationnelles du Groupe pour assurer la conformité des activités avec les lois et réglementations en vigueur, tout en respectant les politiques et procédures de Janus.

La Direction de la *Compliance* agit sous la responsabilité du Directeur de la *Compliance* Groupe (*Chief Compliance Officer*) qui rapporte à la Secrétaire Générale. Elle a pour objectifs de promouvoir une culture éthique au sein du Groupe ainsi que de concevoir, déployer et suivre la mise en œuvre des programmes de conformité dans toutes les entités du Groupe.

Cette direction s'appuie sur un réseau de responsables de la conformité opérant au niveau local. Sous sa supervision, ceux-ci sont chargés de coordonner et assurer le déploiement efficace des programmes de conformité dans leur périmètre (voir section 4.4.3 du présent document).

2.2.3.4 Processus d'élaboration de l'information extra-financière [1]

Depuis mai 2024, la responsabilité sociétale de l'entreprise (RSE) est pilotée par la *Chief Impact Officer*. Elle partage avec le Comité d'audit et des risques financiers et le Comité stratégique, environnemental et social, les évolutions réglementaires du reporting de durabilité, l'avancement des projets, ainsi que les travaux effectués avec les auditeurs externes de la durabilité.

La Direction RSE du Groupe est en charge du reporting non-financier et travaille en étroite collaboration avec les autres fonctions du Groupe notamment *via* le comité de pilotage *CSR Steering Committee.*

Dans le cadre de la mise en conformité avec les exigences de la CSRD et des ESRS, la Direction RSE, avec l'appui d'un groupe de projet transversal, a élaboré le *CSR Reporting Comprehensive Guide*. Ce référentiel interne du reporting de durabilité a été mis à jour et complété. Il comprend la définition des indicateurs quantitatifs et qualitatifs, les règles de calcul, et l'organisation des contrôles des données. Il vise à structurer à chaque niveau de l'entreprise et pour chaque domaine du reporting la maîtrise de la production, de la consolidation des données ainsi que la communication du reporting.

La collecte des données pour le reporting de durabilité est alignée sur celle du reporting financier. Toutes les données quantitatives et les informations qualitatives sont analysées par la Direction RSE du Groupe, qui réalise le reporting consolidé publié pour l'ensemble du Groupe.

Le reporting de durabilité se fait avec l'aide des Responsables RSE, des *CSR* ou *Sustainability Champions* en agence, et avec l'appui des équipes des centres de services partagés (Re:Sources) associées en amont du reporting, et tout au long de l'année.

De nouveaux points de contrôles seront intégrés dès 2025 dans les revues effectuées par le *Financial Monitoring Controls* (FMC) et l'audit interne.

2.2.4 Dispositif de gestion des risques [2]

En liaison avec la Direction Générale, les directions opérationnelles des pays/régions/métiers ainsi que les centres de services partagés sont particulièrement impliqués dans le suivi des risques auxquels le Groupe fait face. Ils analysent notamment de manière continue l'exposition du Groupe à la perte de contrats significatifs, aux risques de conflit d'intérêts et à l'évolution des clauses contractuelles.

La Direction juridique du Groupe effectue un suivi régulier des risques liés aux litiges dans le Groupe. Une synthèse des litiges significatifs ainsi qu'une évaluation de leurs impacts potentiels sont présentées à la Direction Générale du Groupe quatre fois par an. Les principaux litiges et, le cas échéant, les enquêtes en cours ou finalisées, sont également évoqués à chaque séance du Comité d'audit et des risques financiers.

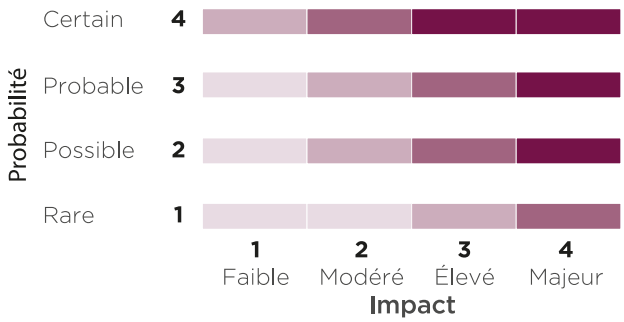
[1] [ESRS 2 GOV-5 36 (a), (d)]
[2] [ESRS 2 GOV-5 36 (a) à (c)]

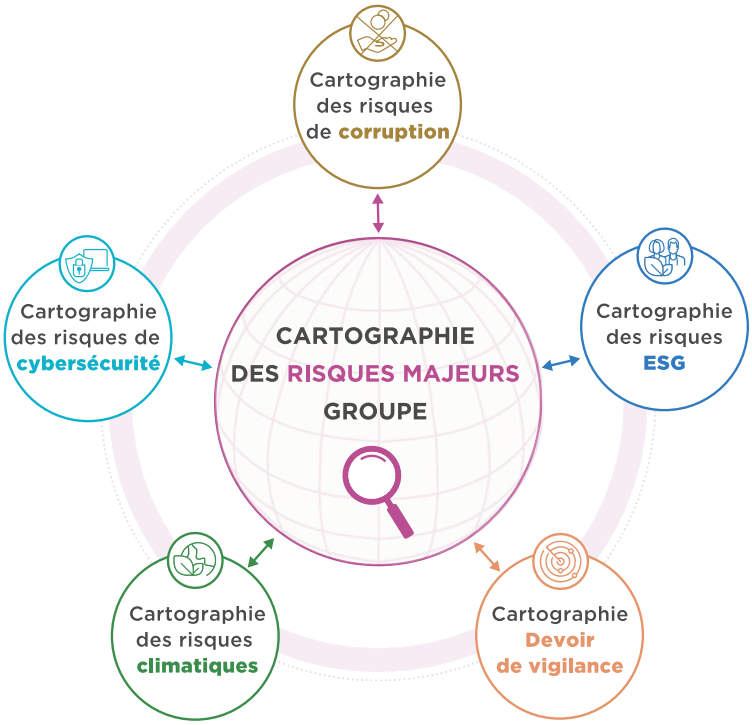
Les risques en lien avec la *Compliance* et la corruption sont suivis par la Direction *Compliance* du Groupe.

Les risques relatifs à l'information comptable, à la politique de croissance externe, à la gestion de la position de liquidité, en devises étrangères, de la dette du Groupe ou de la fiscalité sont suivis par la Direction financière, en lien avec la Direction Générale.

Les risques associés à l'information comptable et financière font également l'objet d'un suivi *via* le programme FMC, piloté par la Direction de l'audit interne, de la gestion des risques et du contrôle interne.

Le Groupe a également instauré une démarche de cartographie des risques. Ainsi, plusieurs cartographies ont été élaborées et mises à jour à intervalle régulier afin de fournir au Groupe une vision globale des risques pouvant affecter ses finances, ses opérations, sa conformité ou son image. Les cartographies des risques spécifiques alimentent la cartographie des risques majeurs du Groupe et inversement. Elles sont complétées par des analyses de risques *ad hoc* réalisées sur demande de la direction. L'utilisation d'une méthodologie commune à l'ensemble des cartographies permet de garantir une cohérence d'ensemble. Chaque cartographie donne lieu à une analyse documentaire préalable qui permet d'établir l'univers des risques. Ensuite, des entretiens individuels ou collectifs sont conduits avec les collaborateurs clés qui partagent leurs risques, leurs dispositifs de maîtrise et une première estimation de la probabilité et de l'impact en s'appuyant sur une échelle de cotation adaptée au Groupe et si nécessaire à la cartographie. L'échelle de cotation est sur quatre niveaux, allant de rare à certain pour la probabilité et de faible à majeur pour l'impact comme indiqué ci-dessous. Différentes dimensions sont prises en compte (image, finance, talents, légale, RSE…) et adaptées à chaque exercice. La temporalité utilisée est comme suit : court terme (1 an) ou moyen terme (entre 1 et 5 ans) ou long terme (au delà de 5 ans). Un atelier de cotation des risques nets, tenant compte des dispositifs de maîtrise, est ensuite organisé avec les parties prenantes internes (RSE, juridique, GSO…) ou externes concernées et la Secrétaire Générale.





En 2024, la cartographie des risques majeurs du Groupe ainsi que la cartographie quantifiée des risques de cybersécurité ont fait l'objet d'une actualisation qui a été présentée au Comité stratégique et des risques de mars. Une actualisation de la cartographie des risques de corruption a été présentée au Comité d'audit et des risques financiers. La cartographie du devoir de vigilance ainsi que les plans d'actions afférents au Plan de vigilance ont fait l'objet d'une actualisation partagée avec le Comité stratégique, environnemental et social.

Ces cartographies ont également contribué à la définition du plan d'audit interne pour 2024 en complément d'autres éléments.

Ainsi, en application de l'article L. 225-102-1 du Code de commerce, il est précisé que, eu égard aux activités du Groupe, les risques financiers liés aux effets du changement climatique ont un impact non significatif. Cependant, le Groupe est attentif à mesurer les risques environnementaux et à trouver des solutions pour les réduire (voir chapitre 4 du document d'enregistrement universel).

2.3 ASSURANCE ET COUVERTURE DES RISQUES

L'objectif de la politique d'assurance, centralisée auprès de la Direction des assurances, est de protéger au mieux les personnes et les actifs du Groupe, en veillant à la mise en œuvre d'une politique coordonnée à la fois au niveau du Groupe et au niveau local.

Par le déploiement d'une politique de couverture à deux niveaux, locale et centralisée, le Groupe cherche à assurer une complémentarité des garanties et ainsi une meilleure maîtrise des risques sur l'ensemble des pays où Publicis est présent.

Au niveau local, principalement par le biais des centres de services partagés Re:Sources, les entités souscrivent les polices d'assurance responsabilité civile générale, dommages aux biens et pertes d'exploitation, automobile, responsabilité civile employeur ainsi que les programmes santé et prévoyance des salariés locaux. Ces assurances sont souscrites dans le respect des réglementations locales.

La seule exception concerne la zone Europe : le Groupe, profitant du cadre autorisé par la libre prestation de services, a mis en place un programme Dommages aux biens et Pertes d'exploitation, ainsi qu'une police Responsabilité civile générale dont peuvent bénéficier l'ensemble des filiales des pays de cette zone.

Au niveau du Groupe, des programmes ont été mis en place avec des assureurs de 1er rang visant à couvrir automatiquement l'ensemble des filiales contre les conséquences financières des risques tels que, principalement :

- la responsabilité civile professionnelle et le risque cyber ;
- la responsabilité civile des dirigeants et mandataires sociaux ;
- la responsabilité civile liée à la violation des rapports sociaux ;
- la responsabilité civile générale en différence de limites et conditions des programmes locaux ;
- les dommages aux biens et pertes d'exploitation en différence de limites et conditions des programmes locaux ;
- l'assistance et le rapatriement pour le personnel en mission.

En outre, le Groupe négocie et met en place des programmes spécifiques auxquels les filiales peuvent adhérer en fonction des besoins de chaque entité, tels que l'assurance-crédit, les programmes santé et prévoyance des expatriés ou des assurances spécifiques pour les tournages en matière de production audiovisuelle.

Les programmes d'assurances sont régulièrement revus pour s'adapter au mieux aux évolutions de nos activités et notamment à la digitalisation de nos prestations par la souscription de garantie cyber, risque auquel le Groupe porte une attention particulière.

Les montants de garanties sont estimés être en adéquation avec les niveaux de risques identifiés et les pratiques du marché.

Compte tenu de la forte activité de fusions & acquisitions du Groupe, la Direction des assurances veille également à la bonne intégration des entités acquises au sein des programmes Groupe dès leur rachat.

En juin 2022, le Groupe a constitué la société Publicis Ré SA, entreprise captive de réassurance au sens de l'article L. 310-1-1 du Code des assurances. Publicis Ré est une filiale française détenue à 100 % et dédiée à la réassurance des risques du Groupe. Elle a été agréée le 10 octobre 2022 par l'Autorité de contrôle prudentiel et de résolution (ACPR), pour opérer comme réassureur non-vie.

Cette captive de réassurance a été créée pour faciliter la couverture des risques de cybersécurité et de responsabilité civile professionnelle dans un contexte de marché de l'assurance de plus en plus tendu.

Chapitre

3. GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

3.1 GOUVERNANCE DE PUBLICIS GROUPE 56

3.1.1 Organisation de la gouvernance 57

3.1.2 Composition du Conseil d'Administration 62

3.1.3 Fonctionnement du Conseil d'Administration 85

3.1.4 Composition et activités des Comités du Conseil d'Administration 95

3.1.5 Instances dirigeantes 103

3.1.6 Application du Code Afep-Medef : mise en œuvre de la règle « appliquer ou expliquer » 105

3.1.7 Autres informations du rapport sur le gouvernement d'entreprise 105

3.2 RÉMUNÉRATION DES MANDATAIRES SOCIAUX 106

3.2.1 Principes communs applicables à l'ensemble des mandataires sociaux 106

3.2.2 Rémunération des Administrateurs 107

3.2.3 Rémunération des dirigeants mandataires sociaux exécutifs 111

3.2.4 Présentation standardisée des rémunérations (AMF et Afep-Medef) 131

3.2.5 Principes généraux applicables à la rémunération des collaborateurs du Groupe 135

3.2.6 Participation dans le capital social 143

3.2.7 Opérations réalisées sur les titres Publicis Groupe par les dirigeants et les personnes qui leur sont liées 144

3.3 TRANSACTIONS AVEC DES PARTIES LIÉES 145

3.3.1 Termes et conditions des transactions à caractère financier réalisées avec des parties liées 145

3.3.2 Transactions réalisées avec des parties liées 145

3.4 RAPPORT SPÉCIAL DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES CONVENTIONS RÉGLEMENTÉES 146

Le rapport sur le gouvernement d'entreprise relève de la compétence du Conseil d'Administration.

Les informations figurant dans les développements qui suivent sont celles mentionnées aux articles L. 225-37-4 et L. 22-10-8 à L. 22-10-10 du Code de commerce. Les autres informations du rapport, mentionnées notamment à l'article L. 22-10-11 du Code de commerce, sont répertoriées à la section 3.1.7 du présent chapitre ainsi qu'à la section 10.9 du document d'enregistrement universel « Table de concordance du rapport sur le gouvernement d'entreprise ».

Ce rapport intègre également des informations requises dans le cadre de l'établissement de l'état de durabilité selon les normes européennes de reporting de durabilité. Elles seront identifiées à l'aide de notes de bas de page et présentées dans la table de concordance disponible à la section 4.8.

Publicis Groupe SA se réfère au code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées établi par l'AFEP et le MEDEF (ci-après le « Code Afep-Medef ») tel que mis à jour en décembre 2022. Ce Code peut être consulté en ligne sur le site Internet de l'AFEP www.afep.com, du MEDEF www.medef.com, et du Haut Comité de Gouvernement d'Entreprise (HCGE) www.hcge.fr.

3.1 GOUVERNANCE DE PUBLICIS GROUPE [1]

L'Assemblée Générale du 29 mai 2024 a approuvé (avec un taux de 94,93 %) le changement de mode de gouvernance de Publicis Groupe SA en adoptant une structure à Conseil d'Administration en lieu et place d'une structure à Conseil de surveillance et Directoire. L'Assemblée Générale a également approuvé la nouvelle composition du Conseil d'Administration (plus d'information sur la composition du Conseil d'Administration à la section 3.1.2).

Ce changement est le fruit d'un processus long et rigoureux, initié par M. Maurice Lévy dans l'intérêt de l'entreprise, de toutes les parties prenantes, et particulièrement des actionnaires. Ce changement permet de concilier trois exigences majeures : d'abord celle d'une transition maîtrisée ; ensuite, celle de la continuité ; et enfin, celle d'une gouvernance efficace et équilibrée.

Dans ce contexte, M. Arthur Sadoun, ancien Président du Directoire, a été nommé en qualité de Président-Directeur Général et M. Maurice Lévy, ancien Président du Conseil de surveillance a été nommé en qualité de Président d'honneur, préservant ainsi le tandem formé par MM. Arthur Sadoun et Maurice Lévy depuis 2017, ingrédient clé du succès du Groupe.

Ce changement a été accompagné des mesures appropriées visant à garantir une gouvernance équilibrée. Cela est assuré par la pérennité de la fonction de Vice-Présidente de Mme Élisabeth Badinter, par le renforcement de l'organisation des Comités du Conseil afin de leur permettre un suivi renforcé des risques et de la stratégie de la Société et par la création d'une fonction d'Administrateur Référent indépendant, occupée par M. André Kudelski.

Dans un souci de simplification et de transparence, il est rappelé que M. Arthur Sadoun, M. Loris Nold (à compter du 8 février 2024 en remplacement de M. Michel-Alain Proch) et Mme Anne-Gabrielle Heilbronner ont occupé la fonction de membre du Directoire jusqu'au 29 mai 2024. Au cours de l'exercice 2024, le Directoire a exercé l'ensemble de ses missions dans le cadre fixé par les statuts et le règlement intérieur du Conseil de surveillance. Il s'est réuni à 6 reprises avec un taux d'assiduité de 100 %. Les travaux du Directoire ont notamment porté sur : les comptes consolidés et sociaux de l'exercice 2023, les documents de gestion prévisionnels au 31 décembre 2023, la situation financière et de trésorerie du Groupe, le budget 2024, la communication financière du Groupe, le suivi des plans d'attribution d'actions, la mise en place d'un programme de rachat d'actions, les opérations d'acquisition et le suivi de la stratégie RSE du Groupe. Le Directoire a rendu compte régulièrement au Conseil de surveillance de l'exercice de ses missions et de l'activité du Groupe.

[1] ESRS 2 GOV-1-19

3.1.1 Organisation de la gouvernance [1]

3.1.1.1 Modalités d'exercice de la Direction Générale

Conformément à la réglementation et au Code Afep-Medef, le Conseil d'Administration est compétent pour choisir entre les deux modalités d'exercice de la Direction Générale, à savoir la dissociation ou l'unicité des fonctions de Président du Conseil d'Administration et de Directeur Général de la Société.

Sur avis du Comité de nomination, le Conseil d'Administration du 29 mai 2024 a décidé de l'unicité des fonctions de Président du Conseil d'Administration et de Directeur Général et de nommer M. Arthur Sadoun en qualité de Président-Directeur Général pour toute la durée de ses fonctions d'Administrateur, soit jusqu'à l'issue de l'Assemblée Générale 2028 statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2027.

La réunion des fonctions de Président et de Directeur Général est le mode d'organisation le mieux adapté à la situation actuelle du groupe Publicis, à son agilité, à son secteur d'activité, à son implantation géographique et aux enjeux auxquels il est confronté. Le Conseil a considéré que l'unification des fonctions de Président et de Directeur Général permettait d'améliorer encore davantage l'efficacité de l'équipe dirigeante grâce à un système de gouvernance réactif et agile dans sa prise de décision, sous l'impulsion et le contrôle du Conseil d'Administration, tout en assurant une continuité dans la gouvernance du Groupe qui est au cœur du succès de Publicis depuis sa création.

Cela est d'autant plus important que dans le secteur d'activité du Groupe, comme dans aucun autre, les talents sont au cœur du succès. Une spécificité forte de cette industrie est que seul un dirigeant issu du cœur de métier est légitime et capable de prendre le premier rôle et d'y réussir. Par ailleurs, le succès de toute entreprise repose sur une stratégie de long terme servie par des équipes dirigeantes inscrites dans la durée. Publicis n'a connu que trois dirigeants en près de cent ans d'existence : le fondateur, M. Marcel Bleustein-Blanchet pendant 60 ans, M. Maurice Lévy pendant 30 ans et M. Arthur Sadoun depuis 2017. Cette continuité du leadership est un atout majeur qu'il faut préserver pour ne pas déstabiliser l'équilibre des équipes et des relations clients.

Conformément au règlement intérieur du Conseil d'Administration, le Comité de nomination pourra réévaluer la pertinence du choix de mode de gouvernance, notamment à l'occasion du renouvellement du mandat du Président-Directeur Général. Le Comité de nomination s'attache à formuler ses propositions dans le souci de construire une gouvernance solide, durable et fluide pour le Groupe en prenant en considération toutes les mesures permettant d'assurer l'équilibre des pouvoirs au sein du nouveau Conseil d'Administration.

3.1.1.2 Président-Directeur Général

Rôle du Président-Directeur Général

Depuis le 29 mai 2024, M. Arthur Sadoun est Président-Directeur Général de Publicis Groupe SA (plus d'information sur le profil de M. Arthur Sadoun à la section 3.1.2.3).

Compte tenu du choix d'unifier les fonctions de Président du Conseil d'Administration et de Directeur Général, le Président-Directeur Général exerce les missions dévolues au Président du Conseil et assume la Direction Générale de la Société. À ce titre, les dispositions statutaires applicables au Président du Conseil sont aussi applicables au Directeur Général.

Le Président-Directeur Général dispose de tous les pouvoirs conférés par la loi, les statuts de la Société et le règlement intérieur du Conseil d'Administration.

Extrait de l'article 11 des Statuts :

Le Président exercice les missions et pouvoirs qui lui sont conférés par la loi et les statuts.

Il préside les réunions du Conseil d'Administration, en organise et dirige les travaux et réunions, dont il rend compte à l'Assemblée Générale. Il veille au bon fonctionnement des organes de la Société et s'assure en particulier que les Administrateurs sont en mesure de remplir leurs missions. Le Président préside les Assemblées Générales des actionnaires et établit les rapports prévus par la loi.

[...]

La limite d'âge pour exercer les fonctions de Président est fixée à soixante-quinze ans.

Par ailleurs, en sa qualité d'Administrateur, le Président-Directeur Général est pleinement soumis aux règles destinées à prévenir la survenance de conflits d'intérêts prévues par la loi ainsi que par le règlement intérieur (les règles prévues par ce dernier étant décrites à la section 3.1.1.6).

[1] ESRS 2 GOV-1-20 (a)

Extrait de l'article 16 des Statuts :

[...]

La limite d'âge pour exercice les fonctions de Directeur Général est fixée à soixante-dix ans.

[...]

Le Directeur Général est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toute circonstance, au nom de la Société. Il exerce ses pouvoirs dans la limite de l'objet social et sous réserve de ceux que la loi attribue expressément aux assemblées d'actionnaires et au Conseil d'Administration. Il représente la Société dans ses rapports avec les tiers. Le Directeur Général peut consentir, avec ou sans faculté de substitution, toutes délégations à tous mandataires qu'il désigne, sous réserve des limitations prévues par la loi.

[...]

Lorsque la direction générale de la Société est assumée par le président du Conseil d'Administration, les dispositions des statuts et de la loi relatives au directeur général lui sont applicables. Il prend le titre de Président-Directeur Général et peut exercer ses fonctions jusqu'à la réunion de l'Assemblée Générale Ordinaire statuant sur les comptes de l'exercice écoulé et tenue dans l'année au cours de laquelle il atteint l'âge de soixante-dix ans.

Limitation de pouvoirs du Président-Directeur Général

Conformément aux décisions du Conseil, prises lors de ses séances du 29 mai et 17 juillet 2024, et à son règlement intérieur, le Président-Directeur Général doit obtenir l'autorisation préalable du Conseil d'Administration pour effectuer les opérations suivantes :

- toute opération d'investissement et de désinvestissement envisagée par le Groupe, notamment les acquisitions et cessions d'actifs (en ce compris l'acquisition et la cession totale ou partielle de participations), la souscription à toutes émissions de titres, la conclusion de partenariats ou mise en commun de moyens, pour une valeur unitaire supérieure à 300 millions d'euros (y compris *earnout*) ;
- toute opération d'acquisition ou de cession d'immeubles envisagée par la Société ;
- toute opération de financement envisagée par le Groupe, quelles que soient ses modalités, d'un montant unitaire supérieur à 5 % des capitaux propres de la Société ;
- toute opération de fusion, scission et apport d'actifs envisagée par le Groupe pour des valeurs d'apport d'actifs nets individuellement supérieures à 5 % des capitaux propres de la Société, à l'exclusion de toute restructuration interne ;
- toute transaction et tout compromis relatifs à des litiges envisagés par le Groupe portant sur des montants unitaires supérieurs à 5 % des capitaux propres de la Société ;
- toute opération significative envisagée par le Groupe se situant hors la stratégie annoncée par la Société ou étant susceptible de l'affecter significativement.

Par ailleurs, le Président-Directeur Général doit obtenir annuellement l'autorisation du Conseil d'Administration, dans la limite du plafond déterminé par celui-ci, pour l'émission des cautions, avals ou garanties donnés pour le compte de la Société.

3.1.1.3 Vice-Présidente du Conseil d'Administration

Depuis le 29 mai 2024, la Vice-Présidence du Conseil d'Administration est assurée par Mme Élisabeth Badinter, actionnaire historique et importante de Publicis Groupe SA.

La Vice-Présidente intervient en cas d'absence du Président du Conseil d'Administration pour convoquer le Conseil d'Administration et en diriger les débats.

Mme Élisabeth Badinter contribue à garantir une gouvernance équilibrée au sein du Groupe. Par sa longue expérience et sa contribution essentielle à tous les travaux du Conseil, Mme Élisabeth Badinter s'assure en permanence du respect des valeurs fondamentales du Groupe dans l'intérêt des parties prenantes au premier rang desquelles les collaborateurs et les actionnaires.

En 2024, la Vice-Présidente a notamment convoqué et dirigé les débats du Conseil d'Administration du 29 mai 2024, préalablement à la nomination du Président-Directeur Général (plus d'information sur le profil de Mme Élisabeth Badinter à la section 3.1.2.3).

3.1.1.4 Administrateur Référent

Présentation de l'Administrateur Référent

Le Conseil d'Administration a décidé de la création du statut d'Administrateur Référent, fonction clé dans le cadre d'une gouvernance équilibrée.

Dans ce contexte, le Conseil du 29 mai 2024, sur recommandation du Comité de nomination, a nommé en qualité d'Administrateur Référent, M. André Kudelski, dont la personnalité et l'expérience seront à même de lui permettre d'exercer efficacement ce rôle. Cette nomination est conditionnée au maintien de la qualification d'Administrateur indépendant pendant toute la durée de ses fonctions, étant précisé que le Comité de nomination pourra réévaluer sa situation autant que de besoin. L'Administrateur Référent ne participe pas aux délibérations et aux votes du Conseil et des Comités qui le concernent.

M. André Kudelski, précédemment membre du Conseil de surveillance, a été nommé par l'Assemblée Générale des actionnaires du 29 mai 2024 en qualité d'Administrateur pour une durée de quatre ans. Au 31 décembre 2024, il est membre du Comité d'audit et des risques financiers, du Comité de nomination et du Comité de rémunération (plus d'information sur le profil de M. André Kudelski à la section 3.1.2.3).

Missions et moyens de l'Administrateur Référent

L'Administrateur Référent a pour missions principales de contribuer à l'équilibre de la gouvernance, d'améliorer l'organisation du dialogue avec et au sein du Conseil d'Administration (notamment par l'organisation de sessions exécutives) et de pouvoir traiter les situations éventuelles de conflits d'intérêts.

Dans le cadre de l'accomplissement de ses missions, l'Administrateur Référent peut :

- avoir accès à tous les documents et informations qu'il juge nécessaires à l'accomplissement de ses missions ;
- procéder ou faire procéder à toutes études externes ;
- rencontrer les principaux dirigeants opérationnels du groupe Publicis ;
- ajouter des points à l'ordre du jour des réunions du Conseil d'Administration ;
- requérir à l'assistance du Secrétariat du Conseil.

L'Administrateur Référent échange régulièrement avec le Président-Directeur Général, la Vice-Présidente du Conseil d'Administration et en cas de besoin, avec le Président d'honneur.

Extrait de l'article 3 II du règlement intérieur du Conseil d'Administration :

L'Administrateur Référent a pour mission principale d'assister le Président dans ses attributions en matière de bon fonctionnement des organes de gouvernance de la Société.

À ce titre, il peut être consulté par le Président sur les projets d'évolution de la composition des organes de gouvernance de la Société et sur le processus de sélection des Administrateurs indépendants.

Il est informé par le Président des questions posées par les actionnaires en matière sociale, environnementale et de gouvernance et veille à ce qu'il leur soit répondu.

Il assure un rôle de coordination entre les Administrateurs indépendants et de liaison entre ces derniers et la Direction Générale.

L'Administrateur Référent examine les situations de conflit d'intérêts et porte à l'attention du Conseil d'Administration les éventuels conflits d'intérêts concernant les Administrateurs ou le Président du Conseil d'Administration. L'Administrateur Référent peut présider des *Executive Sessions*.

L'examen de la performance et de la rémunération du Président et de la Direction Générale se fait, une fois par an lors d'une réunion Conseil d'Administration. L'Administrateur Référent préside exceptionnellement les débats relatifs à l'examen de la performance et de la rémunération du Président et de la Direction Générale lors de cette réunion.

L'Administrateur Référent peut superviser le processus d'évaluation du Conseil d'Administration, comme décrit à l'Article 6 du présent règlement intérieur.

L'Administrateur Référent rend compte de l'exécution de sa mission une fois par an au Conseil d'Administration.

Compte-rendu de l'activité 2024

En 2024, les principaux travaux de l'Administrateur Référent ont été les suivants :

	Principaux travaux réalisés en 2024
Relations avec la Direction Générale	L'Administrateur Référent a échangé régulièrement avec la Direction Générale sur l'organisation de la gouvernance. Il a organisé et animé une réunion avec les membres du Comité Exécutif afin de réfléchir sur la stratégie et l'avenir du Groupe et avoir des échanges informels.
Préparation des réunions du Conseil	L'Administrateur Référent a été consulté en amont sur les ordres du jour de chaque réunion du Conseil d'Administration. Il a participé à toutes les réunions du Conseil et des Comités dont il est membre.
Évaluation du Conseil et des Comités	Il a supervisé le processus d'évaluation du Conseil et de ses Comités au titre de l'exercice 2024. Dans ce cadre, il a examiné le projet de questionnaire à soumettre aux Administrateurs. Il a mené des entretiens individuels avec les Administrateurs qui le souhaitaient. Il a rendu compte de ces éléments au Conseil d'Administration.
Prévention des conflits d'intérêts	En 2024, l'Administrateur Référent n'a pas eu à traiter de cas de conflits d'intérêts au sein du Conseil d'Administration.
Sessions exécutives	Il a organisé et animé une réunion entre Administrateurs indépendants. Les principales conclusions de cette réunion ont été portées à la connaissance du Conseil d'Administration lors de sa réunion du 27 novembre 2024.
Échanges avec les actionnaires	Il a été informé des conclusions des rencontres organisées avec certains investisseurs institutionnels et a contribué au dialogue actionnarial sur les sujets liés à la gouvernance.

3.1.1.5 Président d'honneur

Conformément à la faculté prévue par les statuts de la Société et son règlement intérieur, le Conseil d'Administration peut nommer un Président d'honneur, personne physique et ancien Président du Conseil d'Administration ou du Conseil de surveillance.

Le Conseil d'Administration du 29 mai 2024, sur avis du Comité de nomination, a décidé de nommer M. Maurice Lévy, ancien Président du Conseil de surveillance, en qualité de Président d'honneur pour une durée indéterminée, permettant à la Société de continuer à bénéficier de son talent, de son énergie et de son expérience.

Biographie du Président d'honneur

M. Maurice Lévy a rejoint Publicis Groupe en 1971 en tant que Directeur informatique. En 1975, il est nommé Directeur Général Adjoint de Publicis Conseil, vaisseau amiral du Groupe, franchissant toutes les étapes jusqu'à sa nomination en qualité de Président du Directoire de Publicis Groupe SA en 1987. Rôle qu'il tient pendant 30 ans, jusqu'à l'Assemblée Générale de mai 2017, à la suite de laquelle il prend les fonctions de Président du Conseil de surveillance de Publicis Groupe SA. Il est l'artisan de la mondialisation du Groupe qu'il conduit à marche forcée dès 1996. En 2001, l'internationalisation de Publicis Groupe s'accélère avec l'acquisition de Saatchi & Saatchi puis de Bcom3 (Leo Burnett, Starcom, MediaVest...) en 2002. Le passage en force dans le monde du digital commence avec l'acquisition de Digitas (2006), suivie de celles de Razorfish (2009) et de Rosetta (2011). L'acquisition de Sapient début 2015 ouvre à Publicis, au-delà de son cœur de métier, de nouvelles voies vers le marketing, le commerce omni canal et le consulting.

M. Maurice Lévy a cofondé l'Institut français du Cerveau et de la Moëlle Épinière (ICM) en 2005 et préside aujourd'hui le Conseil d'Administration de nombreuses organisations, dont le *Peres Center for Peace and Innovation*, ainsi que depuis octobre 2015 l'Institut Pasteur-Weizmann. Il s'est également vu décerner de nombreuses récompenses pour ses travaux et son combat pour la tolérance. Il est Grand Officier de la Légion d'honneur et Grand Officier de l'Ordre National du Mérite.

Missions et prérogatives du Président d'honneur

Conformément aux dispositions du règlement intérieur du Conseil d'Administration, le Président d'honneur peut assister aux réunions du Conseil d'Administration avec seulement voix consultative.

M. Maurice Lévy partage avec le Conseil, son expérience, son expertise, sa connaissance intime du Groupe et ses relations privilégiées avec les grands interlocuteurs du Groupe en France et dans le monde.

En complément de ses missions de Président d'honneur, M. Maurice Lévy préside un groupe de travail innovation et prospective. Ce groupe, distinct des Comités du Conseil, est composé de trois Administrateurs indépendants, trois membres du Comité Exécutif et la Secrétaire Générale du groupe Publicis. Il s'agit d'un groupe de réflexion interne sur les sujets liés à l'innovation et aux options stratégiques d'avenir. Il s'est réuni une fois en 2024 afin de définir sa composition, sa méthode de travail et ses premiers axes de réflexion. Des échanges d'informations et de documents ont lieu entre les séances. Le Président-Directeur Général est informé des travaux du groupe de travail. Une seconde réunion de ce groupe de travail est prévue en mai 2025. Cette mission spécifique, confiée à M. Maurice Lévy, fait partie du contrat de prestations de services conclu avec la Société, approuvé par le Conseil d'Administration.

Déontologie du Président d'honneur

Le Président d'honneur n'est pas un mandataire social. Toutefois, il est soumis aux mêmes règles de confidentialité et déontologiques que celles applicables aux Administrateurs y compris le code de déontologie du Groupe « Janus » et les règles relatives à la prévention des abus de marché. À ce titre, il est soumis au respect des obligations d'abstention de transaction sur les titres de Publicis Groupe SA pendant les périodes de « fenêtres négatives ».

De même, en cas de conflit d'intérêts, même potentiel, sur lequel pourrait être impliqué, directement ou indirectement, le Président d'honneur, celui-ci doit également s'abstenir d'assister et de participer aux débats concernant la délibération correspondante, et de solliciter tout document ou information sous quelque forme que ce soit se rapportant au sujet concerné.

Il est précisé que M. Maurice Lévy n'est pas rémunéré pour son rôle de Président d'honneur.

3.1.1.6 Déontologie des mandataires sociaux

Code de déontologie du Groupe

Le Groupe dispose d'un corpus de règles de comportement et d'éthique sous l'appellation « Janus ». Il est applicable à tous les niveaux hiérarchiques du Groupe et établit les règles de conduite pour mener les opérations : *The Publicis way to behave and to operate*. Il est mis à jour régulièrement, distribué dans tous les réseaux internes et disponible en sept langues.

Janus inclut des règles et principes relatifs à l'éthique, à la responsabilité sociale, au respect des cadres réglementaires et légaux, à la gouvernance, à la communication, à la conduite des affaires et aux relations clients, à la gestion des ressources humaines, à la protection des marques et autres droits de propriété intellectuelle du Groupe, à la gestion financière et comptable ainsi qu'aux règles en matière de fusions et acquisitions, d'investissements, de restructurations ou de politique d'achat.

Ce référentiel comprend en particulier un code de déontologie qui s'applique à l'ensemble des collaborateurs du Groupe avec, en outre, des règles spécifiques pour les principaux dirigeants. Les valeurs de Publicis y sont clairement exposées, à commencer par notre engagement pour nos clients et le respect des personnes et de leurs différences.

Ces règles de déontologie ont pour objectif de doter le Groupe de procédures et de règles strictes quant à la façon d'exercer notre métier dans le monde entier et dans tous les domaines : gestion des ressources humaines, éthique, gestion des finances, responsabilité de chacun. Elles visent à prévenir toute activité illégale, notamment en imposant le respect par les employés du Groupe des lois et règlements qui régissent la conduite des affaires. Les règles de déontologie du Groupe ont également pour objet de prévenir le favoritisme, les malversations, les abus de confiance, la corruption, les conflits d'intérêts ou autres inconduites et imposent au Groupe et à ses employés les standards les plus élevés en matière d'intégrité, d'éthique et de conformité. Elles visent à protéger l'information et le savoir-faire du Groupe en prévoyant des principes stricts de confidentialité et de loyauté. Elles établissent des procédures de contrôle et de reporting par les cadres dirigeants du Groupe et des différents réseaux de toute violation à ces règles. Certaines politiques ont été rendues publiques.

Ce code a été actualisé le 25 mai 2022, avec des révisions prévues une à deux fois par an. La dernière mise à jour a été faite en février 2024 et des formations sont organisées à destination de l'ensemble des collaborateurs.

Les politiques publiques du code Janus sont disponibles sur la page du site Internet du Groupe (www.publicisgroupe.com) sous la rubrique « Responsabilité sociale de l'entreprise », dans la sous-rubrique « Bibliothèque » puis « Code éthique ».

Déontologie boursière

Janus prévoit des règles détaillées de déontologie boursière au sein d'un chapitre spécifique. L'objectif du Groupe est de veiller au respect des lois et règlements en vigueur, ainsi que des recommandations émises par l'AMF, dans le domaine de la gestion des risques liés à la détention, à la divulgation ou à l'exploitation éventuelle d'informations privilégiées.

Le code a pour objet de :

- définir les informations privilégiées et les règles générales d'utilisation y afférentes ;
- déterminer les règles particulières s'appliquant aux personnes détenant une information privilégiée ;
- préciser les sanctions administratives et/ou pénales applicables en cas de violation des obligations liées à la détention d'une information privilégiée ; et,
- détailler les mesures préventives.

Ces règles s'appliquent à tout employé, mandataire social ou dirigeant mandataire social de la Société qui dispose d'une information privilégiée, à leurs conjoints et enfants, ainsi qu'à toute personne vivant sous leur toit, et ce jusqu'à ce que l'information ne soit plus une information privilégiée.

En outre, le Groupe a établi une liste des employés, mandataires sociaux et dirigeants mandataires sociaux, ayant un accès régulier ou occasionnel à des informations privilégiées et a fixé des périodes de fenêtres négatives pendant lesquelles il est interdit à ces personnes et aux personnes qui leur sont étroitement liées d'effectuer pour leur propre compte ou pour le compte d'un tiers, directement ou indirectement, toute opération portant sur les titres de la Société, ou sur les produits dérivés et autres instruments financiers qui leur sont liés (sauf autorisation de la Société, conformément à la réglementation en vigueur).

Ce chapitre spécifique fait l'objet d'une revue régulière pour s'adapter aux évolutions législatives et réglementaires et pour prendre en compte les recommandations de l'AMF.

Extrait de l'article 1 du règlement intérieur du Conseil d'Administration :

Tout Administrateur doit veiller à respecter les lois et règlements régissant les fonctions d'Administrateur d'une société anonyme et notamment les règles relatives :

- à la définition des pouvoirs du Conseil d'Administration ;
- au cumul des mandats ;
- aux conventions conclues directement ou par personne interposée entre la Société et l'Administrateur ou une société dans laquelle il est Administrateur, membre du conseil de surveillance, dirigeant ou associé indéfiniment responsable ;
- à la détention et l'utilisation d'information privilégiée ;
- aux déclarations des opérations effectuées sur les titres ou tout instrument financier lié aux titres de la Société ;
- à l'obligation de mise sous forme nominative ou de dépôt des titres de la Société ;
- aux périodes d'abstention d'intervention sur les titres de la Société.

Conflit d'intérêts

Le Conseil d'Administration a prévu, dans son règlement intérieur, des règles strictes en matière de conflit d'intérêts : chaque Administrateur doit pouvoir exercer ses fonctions en toute indépendance, par rapport aux autres membres du Conseil.

Extrait de l'article 1-1 du règlement intérieur du Conseil d'Administration :

Les Administrateurs doivent pouvoir exercer leur fonction en toute indépendance, les uns par rapport aux autres, et à l'égard de tout intérêt autre que l'intérêt social de la Société.

À ce titre, les Administrateurs s'engagent à maintenir leur indépendance d'analyse, de jugement, de décision et d'action et à rejeter toute pression directe ou indirecte, interne ou extérieure à la Société pouvant s'exercer à leur encontre, et plus généralement à ne pas rechercher ou accepter de la Société ou de ses filiales directes et/ou indirectes ou de tout tiers, des avantages susceptibles d'être considérés comme étant de nature à compromettre leur indépendance.

En outre, chaque Administrateur s'engage, dès qu'il en a connaissance, à informer le Conseil de tout conflit d'intérêts réel ou potentiel. En cas de survenance d'un tel conflit, le ou les Administrateurs concernés s'engagent à :

- s'abstenir d'assister au débat et de participer au vote de la décision en relation avec le sujet concerné ;
- ne solliciter ou communiquer aucun document ou information sous quelque forme que ce soit se rapportant au sujet concerné ;
- le cas échéant, en cas de conflit d'intérêts permanent ne pouvant être résolu, à démissionner de ses fonctions.

Il n'existe pas, à la connaissance de la Société, de conflits potentiels entre les intérêts des Administrateurs de la Société et leurs devoirs à l'égard de la Société.

Liens familiaux existants

À la connaissance de la Société, les seuls liens de parenté entre mandataires sociaux de la Société sont ceux existant entre Mme Élisabeth Badinter (fille de M. Marcel Bleustein-Blanchet, fondateur de Publicis Groupe), son fils, M. Simon Badinter, et sa nièce, Mme Sophie Dulac.

Contrats de service

Il n'existe pas d'engagement ou d'accord conclu par la Société ou ses filiales avec des Administrateurs de la Société qui donnerait droit à l'attribution d'avantages à la cessation de leurs fonctions ni aucune convention conclue entre la Société, ses filiales et ces personnes, autres que ceux décrits aux sections 3.2 et 3.3.

Sauf s'il en est précisé autrement à la section 3.3, aucune désignation d'un Administrateur n'a été effectuée en application d'un engagement pris envers un actionnaire majeur, un client ou un fournisseur de la Société.

Absence de condamnation ou d'incrimination

Au cours des cinq dernières années, à la connaissance de la Société :

- aucune condamnation pour fraude n'a été prononcée contre un Administrateur de la Société ;
- aucun Administrateur n'a été associé à une faillite, mise sous séquestre, liquidation ou placement d'entreprise sous administration judiciaire ;
- aucune mise en cause et/ou sanction publique officielle n'a été prononcée contre ces personnes par des autorités statutaires ou réglementaires ou des organismes professionnels ;
- aucun Administrateur de la Société n'a été déchu par un tribunal du droit d'exercer la fonction de membre d'un organe d'administration, de direction ou de surveillance d'un émetteur, ni d'intervenir dans la gestion ou la conduite des affaires d'un émetteur.

3.1.2 Composition du Conseil d'Administration[1]

3.1.2.1 Composition au 31 décembre 2024

Le Conseil d'Administration est composé de trois membres au moins et de dix-huit membres au plus. Les Administrateurs sont nommés par l'Assemblée Générale des actionnaires. La durée des fonctions de ses membres est de quatre ans. L'Assemblée Générale peut toutefois nommer ou renouveler un ou plusieurs Administrateurs pour une durée d'un, deux ou trois ans dans le cadre de l'échelonnement de la durée des mandats.

Au 31 décembre 2024, le Conseil d'Administration est composé de treize membres dont un membre exécutif et deux membres représentant les salariés, désignés par le Comité de Groupe en application des dispositions de l'article L. 225-27-1 du Code de commerce[2].

Huit membres sont de nationalité étrangère, soit 73 % des membres du Conseil. Le Conseil d'Administration est composé à 45 % de femmes et 55 % d'hommes, et compte 64 % de membres indépendants. Les Administrateurs représentant les salariés ne sont pas pris en compte pour l'établissement de ces pourcentages conformément à la loi et au Code Afep-Medef[3].

Pour plus de clarté, il est précisé que la durée de présence des Administrateurs au sein du Conseil est calculée à partir de la date de leur première nomination en qualité de mandataire social au sein de Publicis Groupe SA. Ainsi, le changement de structure de gouvernance décidé le 29 mai 2024 n'impacte pas le calcul de l'ancienneté des Administrateurs.

Parité au sein du Conseil (*)	Âge moyen	International (**)	Membres indépendants (*) (***)	Durée moyenne des mandats	Représentation des salariés
45 % femmes/55 % hommes	64 ans	73 %	64 %	12 ans	2 membres

* Conformément à la loi et au Code Afep-Medef, les Administrateurs représentant les salariés ne sont pas pris en compte pour le calcul du nombre minimum/maximum d'Administrateurs, ni des quotas relatifs à la représentation hommes/femmes, ni pour le décompte des Administrateurs indépendants.
** Administrateurs de nationalité autre que française (hors membres représentant les salariés).
*** Administrateurs qualifiés d'indépendants au regard des critères d'indépendance énoncés dans le Code Afep-Medef.

(1) ESRS 2 GOV-1-20 (a)
(2) ESRS 2 GOV-1-21 (a)
(3) ESRS 2 GOV-1-21 (d) et ESRS 2 GOV-1-21 (e)

Le tableau ci-après donne une présentation synthétique de la composition du Conseil d'Administration au 31 décembre 2024 :

	Informations personnelles				Expérience	Position au sein du Conseil d'Administration				Participation			
	Âge (1)	Genre	Nationalité	Nombre d'actions Publicis Groupe SA détenues (1)	Nombre total de mandats exercés dans des sociétés cotées	Membre indépendant (2)	Première nomination	Année(s) de présence au Conseil	Échéance de mandat	Membre du Comité d'audit et des risques financiers	Membre du Comité de nomination	Membre du Comité de rémunération	Membre du Comité stratégique, environnemental et social
Arthur Sadoun *Président-Directeur Général*	53	H	Française	267 339	2	Non	29/05/2024	1	AG 2028				
Élisabeth Badinter *Vice-Présidente du Conseil*	80	F	Française	16 700 967	1	Non	27/11/1987	37	AG 2028		✓		
Simon Badinter	56	H	Française et américaine	1 296	1	Non	17/06/1999	25	AG 2026				•
Jean Charest	66	H	Canadienne	1 400	3	Oui	29/05/2013	11	AG 2027	✓	•		
Sophie Dulac	67	F	Française	1 599 460	1	Non	25/06/1998	26	AG 2028				•
Thomas H. Glocer	65	H	Américaine	500	3	Oui	25/05/2016	8	AG 2028	•		•	•
Marie-Josée Kravis	75	F	Américaine	2 914	2	Oui	01/06/2010	14	AG 2028		•		✓
André Kudelski	64	H	Suisse et américaine	500	2	Oui	25/05/2016	8	AG 2028	•	•	•	
Suzan LeVine	55	F	Américaine	537	1	Oui	29/05/2019	5	AG 2027	•	•		
Antonella Mei-Pochtler	66	F	Italienne	500	3	Oui	29/05/2019	5	AG 2027			✓	•
Tidjane Thiam	62	H	Française et ivoirienne	700	2	Oui	25/05/2022	2	AG 2026	•			•
Pierre Pénicaud *Administrateur représentant les salariés*	61	H	Française	0	1	n/a	20/06/2017	7	12/05/2028				•
Patricia Velay-Borrini *Administratrice représentant les salariés*	56	F	Française	50	1	n/a	16/10/2020	4	12/05/2028			•	
	H : homme – F : femme					**n/a : non applicable**				**✓ : Présidence de Comité**			

(1) Au 31 décembre 2024.
(2) Administrateurs qualifiés de membres indépendants au regard des critères d'indépendance énoncés dans le Code Afep-Medef.

3.1.2.2 Changements intervenus dans la composition du Conseil d'Administration en 2024

Les changements intervenus en 2024 dans la gouvernance de Publicis Groupe SA sont rappelés à la section 3.1.1 du présent chapitre.

Les mandats du Président et des membres du Conseil de surveillance ont pris fin au 29 mai 2024.

S'agissant des membres représentant les salariés, le Comité de Groupe du 13 mai 2024 a décidé de renouveler les mandats de membres du Conseil de surveillance de Mme Patricia Velay-Borrini et M. Pierre Pénicaud. Le Comité de Groupe a considéré que Mme Patricia Velay-Borrini et M. Pierre Pénicaud seraient désignés Administrateurs représentant les salariés en cas d'approbation du changement de structure de gouvernance par l'Assemblée Générale du 29 mai 2024. Leur mandat a été renouvelé pour une durée de 4 ans, soit jusqu'au 12 mai 2028 [1].

/ Changements intervenus dans la composition du Conseil d'Administration au cours de l'exercice 2024

Membres du Conseil	Départ	Nomination	Renouvellement
Arthur Sadoun, *Président-Directeur Général*		29 mai 2024 (1)	
Élisabeth Badinter, *Vice-Présidente*		29 mai 2024 (1)	
Simon Badinter		29 mai 2024 (3)	
Jean Charest		29 mai 2024 (2)	
Sophie Dulac		29 mai 2024 (1)	
Thomas H. Glocer		29 mai 2024 (1)	
Marie-Josée Kravis		29 mai 2024 (1)	
André Kudelski, *Administrateur Référent*		29 mai 2024 (1)	
Suzan LeVine		29 mai 2024 (2)	
Antonella Mei-Pochtler		29 mai 2024 (2)	
Tidjane Thiam		29 mai 2024 (3)	
Pierre Pénicaud, *Administrateur représentant les salariés*			13 mai 2024 (4)
Patricia Velay-Borrini, *Administrateur représentant les salariés*			13 mai 2024 (4)

(1) Mandat de 4 ans à échéance de l'AG 2028 sur les comptes de l'exercice 2027.
(2) Mandat de 3 ans à échéance de l'AG 2027 sur les comptes de l'exercice 2026.
(3) Mandat de 2 ans à échéance de l'AG 2026 sur les comptes de l'exercice 2025.
(4) Mandat de 4 ans à compter de sa désignation par le Comité de Groupe le 13 mai 2024.

Les changements intervenus dans la composition des Comités du Conseil d'Administration sont présentés à la section 3.1.4 du présent chapitre.

[1] ESRS 2 GOV-1-21 (b)

3.1.2.3 Présentation des Administrateurs

Les fiches ci-après présentent les Administrateurs, les expériences et compétences respectives, les principaux mandats et les principales fonctions qu'ils exercent ou ont exercés au cours des cinq dernières années, à la connaissance de la Société [1].

Les informations ci-après sont arrêtées au 31 décembre 2024.

ARTHUR SADOUN

● Président-Directeur Général

Né le 23 mai 1971,
de nationalité française

1re nomination : 29 mai 2024

Échéance du mandat :
Assemblée Générale
Ordinaire Annuelle 2028

Nombre d'actions détenues :
267 339

Publicis Groupe SA
133, avenue des Champs-Élysées
75008 Paris
France

Biographie

Arthur Sadoun, diplômé de l'European Business School et titulaire d'un MBA à l'Institut européen d'administration des affaires (INSEAD), commence sa carrière à l'âge de 21 ans en créant sa propre agence de publicité au Chili qu'il vendra plus tard à BBDO. Il rejoint le réseau TBWA (Omnicom) en 1997 et est nommé CEO de TBWA/Paris en 2003. En 2006, il rejoint le groupe Publicis en tant que CEO de Publicis Conseil, vaisseau amiral du Groupe fondé par M. Marcel Bleustein-Blanchet. Il est nommé Président de Publicis France en 2009 puis est promu CEO du réseau Publicis Worldwide en 2013. En 2015, il est nommé CEO de Publicis Communications, le pôle de solution créatif de Publicis Groupe. Il est nommé Président du Directoire de Publicis Groupe SA le 1er juin 2017 puis Président-Directeur Général le 29 mai 2024.

Arthur Sadoun a été élevé au grade de Chevalier de l'Ordre National du Mérite en 2014, désigné « Dirigeant de l'Année » par Advertising Age en 2016. Il a été promu au grade de Chevalier de la Légion d'honneur en 2021.

Autres mandats et fonctions exercés au sein du Groupe

- Administrateur : MMS USA Holdings, Inc. (États-Unis)

Mandats exercés en dehors du Groupe

- Administrateur indépendant : Carrefour SA, société cotée (France)

Fonctions hors Groupe au cours des cinq dernières années

Fonctions énumérées ci-dessus

Expertises clés [2]

Générales : • Expérience internationale • Finance / Audit • Ressources humaines • Gouvernance

Sectorielles : • Communication / Publicité / Média • Nouvelles technologies / Digital / Intelligence Artificielle

RSE : • Engagement sociétal

(1) ESRS 2 GOV-1-21 (c)

(2) Sont présentées les compétences pour lesquelles les Administrateurs sont identifiés comme expert. L'ensemble des compétences figure au sein de la matrice de compétences des Administrateurs détaillée à la section 3.1.2.5 du présent chapitre.

ÉLISABETH BADINTER

- Vice-Présidente du Conseil d'Administration
- Présidente du Comité de nomination

Née le 5 mars 1944,
de nationalité française

1re nomination : 27 novembre 1987

Échéance du mandat :
Assemblée Générale
Ordinaire Annuelle 2028

Nombre d'actions détenues :
16 700 967

Publicis Groupe SA
133, avenue des Champs-Élysées
75008 Paris
France

Biographie

Fille de Marcel Bleustein-Blanchet, fondateur de Publicis Groupe, Élisabeth Badinter est agrégée de philosophie, spécialiste du XVIIIe 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. Élisabeth Badinter a rejoint le Conseil de surveillance en 1987 et l'a présidé de 1996 à 2017. Elle est désormais Vice-Présidente du Conseil d'Administration de Publicis Groupe SA depuis le 29 mai 2024.

Autres mandats et fonctions exercés au sein du Groupe

Néant

Mandats et fonctions principales exercés en dehors du Groupe

- Écrivain
- Présidente : Eljud SAS (France), Judest SAS (France), Juzach SAS (France), Eliben SAS (France), Alba SAS (France), Vaba SAS (France), Elsi SAS (France)
- Présidente de la Fondation Marcel Bleustein-Blanchet pour la Vocation (France)

Mandats hors Groupe au cours des cinq dernières années

Mandats énumérés ci-dessus

Expertises clés (1)

Générales : • Gouvernance • Éthique / Conformité
Sectorielles : • Communication / Publicité / Média
RSE : • Engagement sociétal

(1) Sont présentées les compétences pour lesquelles les Administrateurs sont identifiés comme expert. L'ensemble des compétences figure au sein de la matrice de compétences des Administrateurs détaillée à la section 3.1.2.5 du présent chapitre.

SIMON BADINTER

- Administrateur
- Membre du Comité stratégique, environnemental et social

Né le 23 juin 1968,
de nationalité française
et américaine

1re nomination : 17 juin 1999

Échéance du mandat :
Assemblée Générale
Ordinaire Annuelle 2026

Nombre d'actions détenues :
1 296

Publicis Groupe SA
133, avenue des Champs-Élysées
75008 Paris
France

Biographie

Fils d'Élisabeth Badinter, Simon Badinter a été successivement Directeur du développement international (1996), membre du Directoire (1999-2013) et Président (2003-2011) de Médias et Régies Europe, ainsi que Président de Medias Regies America jusqu'en 2013. Simon Badinter a été successivement animateur de son radio show, diffusé aux États-Unis le soir par Iheartradio puis à compter de 2017, volontaire coach auprès des jeunes mineurs en détention en Ohio, programme qui a été étendu au Kentucky et à la Pennsylvanie en 2023 et animateur du programme *Sing for life au Akron Children's Hospital Behavioral Department* dans l'Ohio. En décembre 2022, l'Association des juges des tribunaux pour mineurs de l'État de l'Ohio lui a attribué le prix « *Court service award* » en reconnaissance de l'ensemble de son action auprès des jeunes en difficulté et des services rendus au système judiciaire. De plus, il est membre du Conseil d'administration de Médiavision et Jean Mineur.

Autres mandats et fonctions exercés au sein du Groupe

- Administrateur : Médiavision et Jean Mineur SA (France)

Mandats et fonctions principales exercés en dehors du Groupe

- Administrateur : BDC SAS (France)
- Animateur et coach (États-Unis)
- Président-Directeur Général : Simbad Productions LLC (États-Unis)
- Directeur général : Elsi SAS (France)

Mandats hors Groupe au cours des cinq dernières années

Mandats énumérés ci-dessus

Expertises clés (1)

Générales : • Expérience internationale • Gouvernance
Sectorielles : • Communication / Publicité / Média
RSE : • Engagement sociétal

(1) Sont présentées les compétences pour lesquelles les Administrateurs sont identifiés comme expert. L'ensemble des compétences figure au sein de la matrice de compétences des Administrateurs détaillée à la section 3.1.2.5 du présent chapitre.

JEAN CHAREST

- Administrateur indépendant
- Président du Comité d'audit et des risques financiers
- Membre du Comité de nomination

Né le 24 juin 1958,
de nationalité canadienne

1re nomination : 29 mai 2013

Échéance du mandat :
Assemblée Générale
Ordinaire Annuelle 2027

Nombre d'actions détenues :
1 400

Therrien Couture Joli-Cœur
1100, boul. René Lévesque Ouest,
Montréal (Québec)
bureau 2000,
H3B 4N4
Canada

Biographie

Avocat de formation, ancien Vice-Premier Ministre du Canada et Premier Ministre du Québec de 2003 à 2012, l'honorable Jean Charest est l'une des personnalités politiques les plus connues du Canada. Il a notamment été l'initiateur de la négociation de l'Accord Économique Commercial et Global (AECG/CETA) entre le Canada et l'Union Européenne. Il a conclu avec la France l'entente de mobilité de main-d'œuvre la plus moderne au monde et son gouvernement a livré le « Plan Nord », un plan de développement durable pour le Nord du Québec. Il est aujourd'hui associé au cabinet d'avocat canadien Therrien Couture Joli-Cœur.

Autres mandats et fonctions exercés au sein du Groupe

Néant

Mandats et fonctions principales exercés en dehors du Groupe

- Associé : Cabinet Therrien Couture Joli-Coeur (Canada)
- Président du Conseil d'administration : Ondine Biomedical, société cotée (Canada)
- Membre du Conseil consultatif : Woodrow Wilson Center – Canada Institute (Canada), Canadian Global Affairs Institute (Canada)
- Membre du groupe canadien de la Commission Trilatérale (Canada)
- Président honoraire : Canada ASEAN Business Council (Singapour)
- Membre du Conseil de surveillance et membre du Comité de gouvernance : Tikehau Capital SCA, société cotée (France)
- Membre : Leaders pour la Paix (France)
- Membre représentant permanent : Chardi, Inc. (Canada)
- Co-Président du Conseil d'administration : Canada UAE Business Council (Canada)
- Membre du Conseil d'Administration : Historica Canada (Canada), Institute for Research on Public Policy (Canada), Rideau Hall Foundation (Canada), China-Europe International Business School (CEIBS) (Chine)
- Président du Conseil aviseur : Duham House (Canada)
- Membre du *Steering Committee* : Conseil sur les relations canado-américaines (Canada)
- Membre : Comité aviseur du gouvernement du Canada sur les relations Canada - États-Unis (Canada)

Mandats hors Groupe au cours des cinq dernières années

Mandats énumérés ci-dessus ainsi que les mandats suivants :

- Membre du Comité aviseur : CelerateX (Hong Kong) (fin en 2024)
- Président du Conseil d'administration : Windiga Energie (Canada) (fin en 2022)
- Administrateur : Canada Jetlines Operations Ltd, société cotée (Canada) (fin en 2022), Compagnie des Chemins de fer nationaux du Canada, société cotée (Canada) (fin en 2022), Fondation Asie Pacifique (Canada) (fin en 2021), HNT Electronics Co Ltd (Corée du Sud) (fin en 2020)

Expertises clés [1]

Générales : • Expérience internationale • Finance / Audit • Gouvernance • Éthique / Conformité
RSE : • Développement durable / Engagement environnemental • Engagement sociétal

[1] Sont présentées les compétences pour lesquelles les Administrateurs sont identifiés comme expert. L'ensemble des compétences figure au sein de la matrice de compétences des Administrateurs détaillée à la section 3.1.2.5 du présent chapitre.

SOPHIE DULAC

- Administratrice
- Membre du Comité stratégique, environnemental et social

Née le 26 décembre 1957, de nationalité française

1re nomination : 25 juin 1998

Échéance du mandat :
Assemblée Générale Ordinaire Annuelle 2028

Nombre d'actions détenues :
1 599 460

Dulac Cinémas
60, rue Pierre-Charron
75008 Paris
France

Biographie

Petite-fille de Marcel Bleustein-Blanchet et nièce d'Élisabeth Badinter. Après plusieurs années dans le secteur des relations publiques, Sophie Dulac, diplômée en psychographologie, continue sa carrière en créant et en dirigeant un cabinet de conseil en recrutement. Depuis 2001, elle préside la société d'exploitation de salles de cinéma Les Écrans de Paris, désormais dénommée Dulac Cinémas. Elle dirige également les sociétés de production et de distribution de films Dulac Productions et Dulac Distribution. Depuis 2012, Sophie Dulac est la fondatrice et la Présidente du Champs-Élysées Film Festival. Sophie Dulac a été Vice-Présidente du Conseil de surveillance de 1999 à 2017.

Autres mandats et fonctions exercés au sein du Groupe

Néant

Mandats et fonctions principales exercés en dehors du Groupe

- Présidente : Dulac Cinémas SAS (France), Maison Dulac Cinéma SAS (France)
- Gérante : Dulac Productions SARL (France), Dulac Distribution SARL (France), Marceau Media SARL (France)
- Vice-Présidente du Conseil d'Administration : CIM de Montmartre (Association) (France)
- Présidente : Association Champs-Élysées Film Festival (France)

Mandats hors Groupe au cours des cinq dernières années

Mandats énumérés ci-dessus

Expertises clés [1]

Générales : • Ressources humaines • Gouvernance
Sectorielles : • Communication / Publicité / Média

[1] Sont présentées les compétences pour lesquelles les Administrateurs sont identifiés comme expert. L'ensemble des compétences figure au sein de la matrice de compétences des Administrateurs détaillée à la section 3.1.2.5 du présent chapitre.

THOMAS H. GLOCER

- Administrateur indépendant
- Membre du Comité d'audit et des risques financiers
- Membre du Comité de rémunération
- Membre du Comité stratégique, environnemental et social

Né le 8 octobre 1959, de nationalité américaine

1re nomination : 25 mai 2016

Échéance du mandat : Assemblée Générale Ordinaire Annuelle 2028

Nombre d'actions détenues : 500

Angelic Ventures LP
6 East 45th Street
New York, NY 10017
États-Unis

Biographie

Thomas H. Glocer fut avocat d'affaires au sein du cabinet Davis Polk & Wardwell avant d'entrer, en 1993, chez Reuters. Il a été nommé Directeur général de Reuters Group en 2001 puis d'avril 2008 à décembre 2011, Directeur général de Thomson Reuters Corp.

Il est actuellement Président exécutif du Conseil de BlueVoyant Inc. et Président du Conseil d'Istari Global Ltd, sociétés spécialisées dans la cyberdéfense, et Président exécutif du Conseil de Capitolis Inc. spécialisée dans la technologie financière. Il est également General Partner au sein de Communitas Capital LLC, société de capital-risque et membre des Conseils d'administration de Morgan Stanley, de Merck & Co et de System Inc.

Autres mandats et fonctions exercés au sein du Groupe

Néant

Mandats et fonctions principales exercés en dehors du Groupe

- Fondateur et Associé gérant : Angelic Ventures LP (États-Unis)
- Président exécutif du Conseil : Capitolis, Inc. (États-Unis), BlueVoyant Inc (États-Unis)
- Président du Conseil : Istari Global Ltd (Royaume-Uni)
- Administrateur : Merck & Co., Inc., société cotée (États-Unis), Morgan Stanley, société cotée (États-Unis), K2 Integrity, Inc. (États-Unis), Atlantic Council (États-Unis), System Inc. (États-Unis), International Tennis Hall of Fame (États-Unis)
- *General Partner* : Communitas Capital LLC (États-Unis)
- Membre du *Board of Trustees* : Cleveland Clinic (États-Unis)
- Membre : *President's Council on International Activities* à l'Université Yale (États-Unis), European Business Leaders Council – EBLC – (Finlande)
- Membre du Comité consultatif : Columbia Global Center, Paris (États-Unis)
- Mentor : CMI (Royaume-Uni)

Mandats hors Groupe au cours des cinq dernières années

Mandats énumérés ci-dessus ainsi que les mandats suivants :

- Membre du Groupe consultatif international : Linklaters LLP (Royaume-Uni) (fin en 2023)
- Administrateur : Reynen Court LLC (États-Unis) (fin en 2022)

Expertises clés [1]

Générales : • Expérience internationale • Finance / Audit • Gouvernance

Sectorielles : • Communication / Publicité / Média • Nouvelles technologies / Digital / Intelligence Artificielle

[1] Sont présentées les compétences pour lesquelles les Administrateurs sont identifiés comme expert. L'ensemble des compétences figure au sein de la matrice de compétences des Administrateurs détaillée à la section 3.1.2.5 du présent chapitre.

MARIE-JOSÉE KRAVIS

- Administratrice indépendante
- Présidente du Comité stratégique, environnemental et social
- Membre du Comité de nomination

Née le 11 septembre 1949, de nationalité américaine

1re nomination : 1er juin 2010

Échéance du mandat :
Assemblée Générale Ordinaire Annuelle 2028

Nombre d'actions détenues :
2 914

625, Park Avenue
New York, NY 10065
États-Unis

Biographie

Marie-Josée Kravis est une économiste spécialisée dans l'analyse des politiques publiques et la planification stratégique. Elle a débuté sa carrière comme analyste financier chez Power Corporation of Canada et a travaillé ensuite auprès du Solliciteur général du Canada et du Ministère des Approvisionnements et services canadien. Elle a été Vice-Présidente du Conseil d'administration et Chercheur senior au Hudson Institute.

Autres mandats et fonctions exercés au sein du Groupe

Néant

Mandats et fonctions principales exercés en dehors du Groupe

- Présidente émérite et présidente du Conseil d'administration : Musée d'art moderne de New York – MoMA (États-Unis)
- Administrateur : LVMH Moët Hennessy-Louis Vuitton SA, société cotée (France), The Bretton Woods Committee (États-Unis)
- Vice-Présidente du Conseil et Membre du Comité exécutif : Memorial Sloan Kettering Cancer Center (États-Unis)
- Présidente du Conseil d'administration : Sloan Kettering Institute (États-Unis)
- Journaliste
- Présidente émérite : The Economic Club of New York (États-Unis)

Mandats hors Groupe au cours des cinq dernières années

Mandats énumérés ci-dessus ainsi que les mandats suivants :

- Membre du Comité international de conseillers : Banque fédérale de réserve à New York (États-Unis) (fin en 2023)
- Vice-Présidente du Conseil d'administration et Chercheur senior : Hudson Institute (États-Unis) (fin en 2021)

Expertises clés [1]

Générales : • Expérience internationale • Finance / Audit • Gouvernance

RSE : • Engagement sociétal

[1] Sont présentées les compétences pour lesquelles les Administrateurs sont identifiés comme expert. L'ensemble des compétences figure au sein de la matrice de compétences des Administrateurs détaillée à la section 3.1.2.5 du présent chapitre.

ANDRÉ KUDELSKI

- Administrateur Référent indépendant
- Membre du Comité de rémunération
- Membre du Comité d'audit et des risques financiers
- Membre du Comité de nomination

Né le 26 mai 1960,
de nationalité suisse
et américaine

1re nomination : 25 mai 2016

Échéance du mandat :
Assemblée Générale
Ordinaire Annuelle 2028

Nombre d'actions détenues :
500

Kudelski SA
22-24, route de Genève
PO Box 134
1033 Cheseaux-sur-Lausanne
Suisse

Biographie

André Kudelski est Président du Conseil d'administration et CEO du Groupe Kudelski, un leader mondial en sécurité numérique coté à la Bourse suisse (SIX:KUD.S). Titulaire d'un Master en physique appliquée de l'École Polytechnique Fédérale de Lausanne (EPFL), il commence sa carrière au sein du Groupe Kudelski en 1984 comme ingénieur R&D, avant de prendre la direction de Nagravision, la branche digital TV, en 1989. En 1991, il succède à son père, Stefan Kudelski, fondateur de la société, aux fonctions de Président et administrateur délégué. André Kudelski est également Président du Conseil d'administration d'Innosuisse, l'agence fédérale suisse pour l'encouragement de l'innovation, ainsi que Vice-Président du Conseil d'administration de la Swiss-American Chamber of Commerce. Il siège au Strategic Advisory Board de l'EPFL et a précédemment été Vice-Président du Conseil d'administration de l'Aéroport International de Genève, ainsi qu'administrateur de Nestlé, HSBC Private Banking Holdings (Suisse), Edipresse et Dassault Systèmes. André Kudelski a reçu de nombreuses distinctions dont le titre de « Global Leader for Tomorrow » par le World Economic Forum en 1995 et un Emmy® Award décerné en 1996 par la National Academy of Arts and Sciences, récompensant ses travaux en matière de contrôle d'accès pour la télévision.

Autres mandats et fonctions exercés au sein du Groupe

Néant

Mandats et fonctions principales exercés en dehors du Groupe

- Président et administrateur délégué : Kudelski SA, société cotée (Suisse)
- Gérant délégué : Nagravision Sarl (Suisse)
- Président du Conseil d'administration : Innosuisse (droit public) (Suisse), Restaurant de l'Hôtel de Ville de Crissier SA (Suisse), Montreux Media Venture (Suisse)
- Co-Président : NagraStar LLC (États-Unis)
- Président-Directeur Général : Nagra USA, LLC. (États-Unis), Kudelski Security Holdings, Inc. (États-Unis), Open TV, Inc. (États-Unis), Kudelski Security, Inc. (États-Unis)
- Vice-Président : Swiss-American Chamber of Commerce (association) (Suisse)
- Président : Fondation du Festival de Jazz de Montreux (Suisse)
- Administrateur : Sunset Music SA (Suisse), Greater Phoenix Economic Council (GPEC) (société à but non lucratif) (États-Unis)
- Membre du Comité : Economiesuisse (association) (Suisse)
- Membre du *Strategic Advisory Board* : Fondation de l'École polytechnique fédérale de Lausanne (Suisse)
- Membre du Conseil de Fondation : Fondation Cinémathèque Suisse (Suisse), Venture Foundation (Suisse), Fondation Swiss Digital Initiative (Suisse)
- *Council Member* : STS Forum (Japon)
- Président du Conseil de fondation : Fondation pour le soutien de la recherche et du développement de l'oncologie (Suisse)
- Membre du *Advisory Council* : Swiss Board Institute (fondation) (Suisse)
- Participant au Conseil suisse des hautes écoles (droit public) (Suisse)

Mandats hors Groupe au cours des cinq dernières années

Mandats énumérés ci-dessus ainsi que les mandats suivants :

- Membre du *Steering Committee* : Fondation Bilderberg Meetings (Pays-Bas) (fin en 2024)
- Membre du Conseil de surveillance : Skidata GmbH (Autriche) (fin en 2024)
- Président-Directeur Général : Kudelski Corporate, Inc. (États-Unis) (fin en 2024)
- Administrateur : Automotive Trade Finance SA (Suisse) (fin en 2023), RSH Quality Food Concept SA (Suisse) (fin en 2022)
- Président et administrateur délégué : Nagra Plus SA (Suisse) (fin en 2021)

Expertises clés [1]

Générales : • Expérience internationale • Finance / Audit • Ressources humaines • Gouvernance
Sectorielles : • Nouvelles technologies / Digital / Intelligence Artificielle • Communication / Publicité / Média

[1] Sont présentées les compétences pour lesquelles les Administrateurs sont identifiés comme expert. L'ensemble des compétences figure au sein de la matrice de compétences des Administrateurs détaillée à la section 3.1.2.5 du présent chapitre.

SUZAN LEVINE

- Administratrice indépendante
- Membre du Comité d'audit et des risques financiers
- Membre du Comité de nomination

Née le 17 novembre 1969, de nationalité américaine

1re nomination : 29 mai 2019

Échéance du mandat :
Assemblée Générale Ordinaire Annuelle 2027

Nombre d'actions détenues :
537

1535 9th Avenue West
WA 98119 Seattle
États-Unis

Biographie

Suzan LeVine est actuellement Policy Mentor au sein de l'Université Brown. Elle a précédemment occupé le poste de secrétaire adjointe par intérim au sein de l'administration de l'emploi et de la formation du Ministère du Travail des États-Unis en 2021. Elle a auparavant exercé les fonctions de Commissaire au département de la sécurité de l'emploi de l'État de Washington de 2018 à 2021. Elle a été ambassadrice des États-Unis auprès de la Suisse et du Liechtenstein de 2014 à 2017. Ses expériences dans le secteur public ont permis de tirer parti de son expertise technologique et de ses expériences en tant que directrice des communications et des partenariats étudiants chez Microsoft, et Vice-Présidente des ventes et marketing des voyages de luxe chez Expedia.

Outre ses fonctions au sein du Conseil d'Administration de Publicis Groupe SA, Suzan LeVine siège au conseil consultatif américain d'OpenClassrooms and Syndio Inc, aux conseils d'administration à but non lucratif de CareerWise USA, de Research Improving People's Lives (RIPL) et de la Thomas Jefferson Foundation, des organisations ayant un impact sur le développement de la main-d'œuvre, l'engagement civique, l'équité, la diversité, l'accessibilité et l'inclusion. Elle est également la cofondatrice de deux organisations à but non lucratif : la Kavana Cooperative et un comité consultatif pour l'ILABS (Institute for Learning and Brain Sciences) à l'Université de Washington.

Elle est diplômée d'un *Bachelor of Arts* de Brown University et d'un *Bachelor of Science* en ingénierie mécanique spécialisée dans les applications aérospatiales et est titulaire d'un doctorat honorifique de l'École Polytechnique Fédérale de Lausanne (EPFL).

Autres mandats et fonctions exercés au sein du Groupe

Néant

Mandats et fonctions principales exercés en dehors du Groupe

- Administrateur : CareerWise USA (États-Unis), Research Improving People's Lives (RIPL) (États-Unis)
- Membre du Comité consultatif : Syndio (États-Unis), OpenClassrooms SAS (France)
- *Trustee* de la fondation Thomas Jefferson (États-Unis)
- *Policy Mentor* : Université Brown (États-Unis)
- Maître de conférences : Université de Washington (États-Unis)

Mandats hors Groupe au cours des cinq dernières années

Mandats énumérés ci-dessus ainsi que les mandats suivants :

- Secrétaire adjointe : Administration de l'emploi et de la formation du Ministère du Travail des États-Unis (fin en 2021)
- Commissaire au département de la sécurité de l'emploi pour l'État de Washington (États-Unis) (fin en 2021)
- *Chair-Elect* : The National Association of State Workforce Agencies (NASWA) (États-Unis) (fin en 2021)
- Administrateur : CareerWise Colorado (États-Unis) (fin en 2021), The American-Swiss Foundation (États-Unis) (fin en 2021)
- Membre de The Career Connect Task Force (États-Unis) (fin en 2021), Markle Foundation's Rework America Task Force (États-Unis) (fin en 2021)
- Membre du Comité consultatif du CEMETS (*Center on the Economics and Management of Education and Training*) de l'université ETH de Zurich (Suisse) (fin en 2021)

Expertises clés [1]

Générales : • Expérience internationale • Ressources humaines • Gouvernance • Éthique / Conformité
Sectorielles : • Communication / Publicité / Média • Nouvelles technologies / Digital / Intelligence Artificielle
RSE : • Développement durable / Engagement environnemental • Engagement sociétal

[1] Sont présentées les compétences pour lesquelles les Administrateurs sont identifiés comme expert. L'ensemble des compétences figure au sein de la matrice de compétences des Administrateurs détaillée à la section 3.1.2.5 du présent chapitre.

ANTONELLA MEI-POCHTLER

- Administratrice indépendante
- Présidente du Comité de rémunération
- Membre du Comité stratégique, environnemental et social

Née le 17 mai 1958,
de nationalité italienne

1re nomination : 29 mai 2019

Échéance du mandat :
Assemblée Générale
Ordinaire Annuelle 2027

Nombre d'actions détenues :
500

Kürschnergasse 4
1210 Vienne
Autriche

Biographie

Antonella Mei-Pochtler est une dirigeante chevronnée avec une longue expérience des secteurs de la grande consommation, des médias et de la technologie. Elle a occupé des postes à responsabilité au Boston Consulting Group (BCG) aux niveaux européen et mondial et a axé ses activités sur la transformation digitale, la stratégie et l'organisation notamment en tant que membre du Conseil exécutif mondial. Pendant cette période au BCG, elle a créé le Brand Club, une plateforme pour les PDG de marques internationales et d'entreprises de médias en Allemagne. Nommée parmi les 25 meilleurs consultants du monde par le magazine *Consulting*, elle s'est vu décerner le prix Women Leaders in Consulting Lifetime Achievement en 2013. Elle siège au sein de divers Conseils internationaux, notamment en tant que membre du Conseil du Groupe Generali et Vice-Présidente du Conseil de Westwing AG. Elle est Vice-Présidente de l'entreprise familiale Pochtler Industrieholding et de Deutsche Entertainment AG (DEAG). Elle est impliquée dans de nombreuses activités et causes sociales, surtout pour l'équité en matière d'éducation et la souveraineté stratégique de l'Europe. Elle siège au sein de diverses institutions à but non lucratif, dont UnternehmerTUM Ventures Labs et European Forum Alpbach. De 2018 à 2022, elle était conseillère spéciale du Chancelier Fédéral autrichien et Directrice de ThinkAustria, une cellule de réflexion et de planification stratégique du gouvernement autrichien. À ce titre, elle a lancé le prix Kofi Annan pour l'innovation en Afrique, qu'elle préside en tant que Co-Présidente.

Autres mandats et fonctions exercés au sein du Groupe

Néant

Mandats et fonctions principales exercés en dehors du Groupe

- Vice-Présidente du Conseil de surveillance : Westwing Group AG, société cotée (Allemagne), iSi Automativ Holding (Autriche), Pochtler Industrieholding (Autriche), DEAG (Allemagne)
- Vice-Présidente : European Forum Alpbach (association) (Autriche)
- Administrateur indépendant, membre du Comité de gouvernance d'entreprise et de durabilité sociale et environnementale et membre du Comité des opérations entre parties liées : Generali, société cotée (Italie)
- Membre du Conseil de surveillance : TUM Venture Labs (association) (Allemagne)

Mandats hors Groupe au cours des cinq dernières années

Mandats énumérés ci-dessus ainsi que les mandats suivants :

- Membre du Conseil de surveillance : ProSiebenSat.1 Media SE, société cotée (Allemagne) (fin en 2023), Eni Plenitude SpA (Italie) (fin en 2023)
- Administrateur : SIPRA (Côte d'Ivoire) (fin en 2022)

Expertises clés [1]

Générales : • Expérience internationale • Ressources humaines • Gouvernance • Éthique / Conformité

Sectorielles : • Nouvelles technologies / Digital / Intelligence Artificielle

RSE : • Engagement sociétal

[1] Sont présentées les compétences pour lesquelles les Administrateurs sont identifiés comme expert. L'ensemble des compétences figure au sein de la matrice de compétences des Administrateurs détaillée à la section 3.1.2.5 du présent chapitre.

TIDJANE THIAM

- Administrateur indépendant
- Membre du Comité d'audit et des risques financiers
- Membre du Comité stratégique, environnemental et social

Né le 29 juillet 1962, de nationalité française et ivoirienne

1re nomination : 25 mai 2022

Échéance du mandat :
Assemblée Générale Ordinaire Annuelle 2026

Nombre d'actions détenues :
700

Complete Solaria
45700 Northport Loop East
Fremont, CA 94538
États-Unis

Biographie

Diplômé de l'École polytechnique, de l'École nationale supérieure des mines de Paris et titulaire d'un MBA de l'INSEAD, Tidjane Thiam a travaillé dix ans au sein du cabinet de conseil en stratégie McKinsey où il a occupé le poste d'Associé. Entre 1994 et 1999, Tidjane Thiam a rejoint la Côte d'Ivoire pour exercer les missions de Directeur général du BNETD (Bureau national d'études techniques et de développement) et en qualité de représentant du pays auprès du FMI et de la Banque mondiale. Il a contribué aux plus grands projets de privatisation et d'infrastructure des pays émergents.

En 1997, il figurait parmi les « 100 jeunes décideurs du monde de demain » (Young Global leaders of Tomorrow) du Forum économique mondial de Davos, et en 1999, il était élu membre du « Dream Cabinet » du Forum. Il a ensuite occupé diverses positions managériales chez Aviva (nouvellement dénommée Abeille Assurances) de 2002 à 2007, dont le poste de Directeur général Europe. Il a été CFO de Prudential plc de 2007 à 2009 puis CEO de 2009 à 2015 : la capitalisation boursière du groupe d'assurance a triplé de 2009 à 2015 pour dépasser les 60 milliards de dollars américains. De 2012 à 2014, il a été Président du Conseil d'administration de l'Association des assureurs britanniques. Puis, Tidjane Thiam a occupé le poste de Directeur général du Crédit Suisse de 2015 à 2020 où il a mis en place un programme de restructuration sur trois ans, reconnu par Euromoney qui a nommé Tidjane Thiam « Banker of the Year » en 2018. En 2019, il a permis au Crédit Suisse de réaliser ses profits annuels les plus élevés depuis 2010. En décembre 2023, Tidjane Thiam a été élu Président du Parti Démocratique de Côte d'Ivoire (PDCI) pour un mandat de 5 ans. Le PDCI a été fondé en 1946 par Félix Houphouët-Boigny et est le second plus vieux parti d'Afrique. En 2010, Tidjane Thiam a été distingué au sein de la liste « Time 100 ». En 2011, il a reçu les insignes de chevalier de la Légion d'honneur. Tidjane Thiam est Grand-Croix de l'Ordre du Bélier.

Autres mandats et fonctions exercés au sein du Groupe

Néant

Mandats et fonctions principales exercés en dehors du Groupe

- Président du Parti Démocratique de Côte d'Ivoire (Côte d'Ivoire)
- Président du Conseil d'administration : Rwanda Finance (Rwanda)
- Administrateur : Complete Solaria, société cotée (États-Unis)
- Membre : Council on State Fragility (Royaume-Uni), Comité international olympique (CIO) (Suisse), Group of Thirty (G30) (États-Unis)

Mandats hors Groupe au cours des cinq dernières années

Mandats énumérés ci-dessus ainsi que les mandats suivants :

- Président exécutif : Freedom Acquisition Corporation I, société cotée (États-Unis) (fin en 2023)
- Membre et « Guardian » : Council for Inclusive Capitalism (États-Unis) (fin en 2022)
- Directeur général et Président du Directoire : Crédit Suisse (Suisse) (fin en 2020)
- Administrateur : Kering, société cotée (France) (fin en 2024), 21st Century Fox (États-Unis) (fin en 2019)

Expertises clés [1]

Générales : • Expérience internationale • Finance / Audit • Gouvernance • Éthique / Conformité

RSE : • Engagement sociétal

[1] Sont présentées les compétences pour lesquelles les Administrateurs sont identifiés comme expert. L'ensemble des compétences figure au sein de la matrice de compétences des Administrateurs détaillée à la section 3.1.2.5 du présent chapitre.

PIERRE PÉNICAUD

- Administrateur représentant les salariés
- Membre du Comité stratégique, environnemental et social

Né le 28 décembre 1963, de nationalité française

1re nomination : 20 juin 2017

Échéance du mandat :
12 mai 2028

Nombre d'actions détenues :
0

Publicis Conseil
133, avenue des Champs-Élysées
75008 Paris
France

Biographie

Pierre Pénicaud, diplômé des Arts Appliqués de l'École Estienne, a rejoint Publicis Conseil en 1989 en tant qu'assistant en Direction Artistique. Devenu Directeur artistique en 1994, il amorcera pour Heineken la saga « L'Esprit Bière » qu'il fera évoluer durant 13 années. Il a travaillé sur des campagnes pour Dim, Perrier, Renault, PMU, Nescafé et plus récemment pour Orange, BNP, Sanofi, Engie et le groupe SEB. En 2011, il a été élu membre titulaire du Comité d'entreprise (CE) et nommé secrétaire du Comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT), il est actuellement secrétaire adjoint du Comité social et économique (CSE) et secrétaire de la commission santé, sécurité et conditions de travail (CSSCT).

Autres mandats et fonctions exercés au sein du Groupe	Mandats et fonctions principales exercés en dehors du Groupe	Mandats hors Groupe au cours des cinq dernières années
● Directeur artistique senior : Publicis Conseil SA (France)	Néant	Néant

PATRICIA VELAY-BORRINI

- Administratrice représentant les salariés
- Membre du Comité de rémunération

Née le 16 novembre 1968, de nationalité française

1re nomination : 16 octobre 2020

Échéance du mandat :
12 mai 2028

Nombre d'actions détenues :
50

Publicis Media France
17/19 rue Bréguet
et 30/34 rue du Chemin Vert
75011 Paris
France

Biographie

Patricia Velay-Borrini rejoint l'agence Saatchi & Saatchi en 1988, en tant qu'assistante du Directeur du Développement puis du Président de l'agence. En 1993, elle devient assistante du Président au sein de Zenith Media, agence media de Saatchi & Saatchi. En 2002, à la suite de la fusion de Zenith Media et Optimedia, agence media de Publicis, pour créer ZenithOptimedia, elle devient assistante du Président et obtient son premier mandat au Comité d'entreprise. Elle est actuellement assistante de Gautier Picquet, Président de Publicis Media France et COO de Publicis Groupe France. Elle est également membre du Comité social et économique et référente harcèlement pour Publicis Media France.

Autres mandats et fonctions exercés au sein du Groupe

- Assistante de direction du Président de Publicis Media France et COO de Publicis Groupe France

Mandats et fonctions principales exercés en dehors du Groupe

Néant

Mandats hors Groupe au cours des cinq dernières années

Néant

3.1.2.4 Représentation des salariés au sein du Conseil

Les Administrateurs représentant les salariés sont désignés par le Comité de Groupe, en application de la loi et des statuts de la Société.

Compte tenu de la décision du Comité de Groupe du 13 mai 2024 et de l'adoption du changement de mode de gouvernance par l'Assemblée Générale du 29 mai 2024, Mme Patricia Velay-Borrini et M. Pierre Pénicaud occupent la fonction d'Administrateur représentant les salariés. Leur mandat a été renouvelé par le Comité de Groupe pour une durée de 4 ans, soit jusqu'au 12 mai 2028.

Les Administrateurs représentant les salariés siègent au Conseil d'Administration au même titre que les autres membres, avec voix délibérative. Sous réserve des dispositions légales qui leur sont propres, ils sont soumis à l'ensemble des dispositions légales et statutaires, disposent des mêmes droits et sont soumis aux mêmes devoirs que les autres Administrateurs.

Les Administrateurs représentant les salariés ne sont pas tenus de détenir des actions de la Société dans le cadre de leur mandat [1].

3.1.2.5 Politique de diversité du Conseil

La qualité de la composition du Conseil d'Administration contribue à la bonne gouvernance de Publicis Groupe. Le Conseil d'Administration veille ainsi à la diversité de ses membres et à la complémentarité de leurs compétences. Il est également important pour le Conseil qu'un équilibre existe entre les membres y siégeant depuis de nombreuses années et ceux nommés plus récemment. Cela permet au Conseil de bénéficier à la fois d'une connaissance approfondie de l'histoire du Groupe et d'une nouvelle perspective sur les sujets abordés.

Représentation équilibrée entre les femmes et les hommes

Le Conseil d'Administration poursuit l'objectif de maintenir une représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein du Conseil avec un minimum de 40 % du sexe sous-représenté, conformément aux exigences de l'article L.22-10-3 du Code de commerce.

La représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein du Conseil d'Administration (anciennement Conseil de surveillance) est atteinte depuis 2012, faisant de Publicis Groupe SA l'un des premiers groupes à appliquer la parité hommes/femmes au sein de son Conseil.

Au 31 décembre 2024, le Conseil est composé à 45 % de femmes [2] et à 55 % d'hommes [2].

Le Conseil de surveillance de Publicis Groupe a été présidé par Mme Élisabeth Badinter pendant plus de 21 ans, du 19 avril 1996 au 31 mai 2017. Depuis 2017, elle a successivement occupé la fonction de Vice-Présidente du Conseil de surveillance puis du Conseil d'Administration.

La présidence de trois Comités spécialisés du Conseil d'Administration est assurée par des femmes : Mme Élisabeth Badinter préside le Comité de nomination, Mme Marie-Josée Kravis préside le Comité stratégique, environnemental et social et Mme Antonella Mei-Pochtler préside le Comité de rémunération [3].

Des profils internationaux

Depuis quelques années, une ouverture vers des profils plus internationaux a été recherchée. Le Conseil d'Administration veille à conserver cette diversité afin d'enrichir les débats entre les Administrateurs mais aussi avec les principaux dirigeants du Groupe.

Ainsi, au 31 décembre 2024, huit Administrateurs sur onze (hors Administrateurs représentant les salariés) sont de nationalité étrangère, soit 73 %.

/ Nationalités représentées au sein du Conseil d'Administration

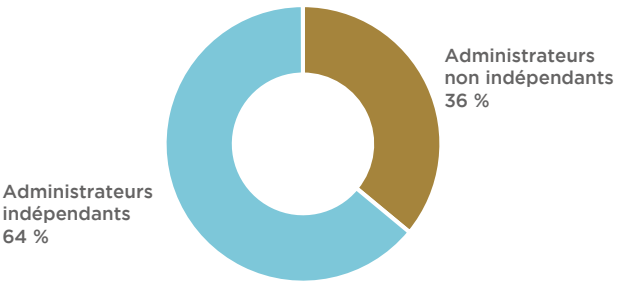
(1) ESRS 2 GOV-1-21 (b)
(2) Conformément aux dispositions de l'article L. 225-27-1, II du Code de commerce, les Administrateurs représentant les salariés ne sont pas pris en compte dans le calcul du taux de parité
(3) ESRS 2 GOV-1-21 (d)

Les Administrateurs ont une exposition internationale marquée en raison de leurs activités dans des groupes ayant une forte implantation à l'étranger ou parce qu'ils exercent une activité professionnelle à l'étranger (plus d'information sur les expériences des Administrateurs à la section 3.1.2.3).

Des membres indépendants

Conformément au règlement intérieur du Conseil d'Administration, le nombre d'Administrateurs indépendants doit être au moins de 50 % des Administrateurs en fonction. Les Administrateurs représentant les salariés ne sont pas comptabilisés pour établir le pourcentage d'Administrateurs indépendants.

Au 31 décembre 2024, le Conseil d'Administration de la Société compte 64 % de membres indépendants, soit sept Administrateurs sur onze [1].



Complémentarité des compétences

Les Administrateurs disposent d'expertises variées dans des domaines clés pour Publicis Groupe.

L'adéquation des compétences des Administrateurs aux enjeux du Groupe est un élément essentiel de la composition du Conseil.

Le questionnaire d'évaluation du Conseil intègre un volet dédié aux compétences, permettant d'identifier d'éventuels besoins. Le cas échéant, des formations peuvent être organisées pour développer ou consolider ces compétences.

Compte tenu de l'expérience, de l'engagement propre à chacun et de leur appartenance aux Comités du Conseil, le Comité de nomination, après consultation de chacun des Administrateurs établit une matrice de compétences individualisée. Cette matrice est mise à jour chaque année [2].

La méthodologie de définition des compétences ainsi que le détail des expertises individuelles par Administrateur sont présentés ci-après.

(1) ESRS 2 GOV-1-21 (e)
(2) ESRS 2 GOV-1-23 (a) et ESRS 2 GOV-1-23 (b)

COMPÉTENCES GÉNÉRALES

EXPÉRIENCE INTERNATIONALE
Expérience en tant que dirigeant(e), cadre dirigeant ou membre d'un Conseil au sein d'un groupe et/ou société de taille significative avec une dimension internationale (autre que le groupe Publicis) et/ou acquise au sein d'une organisation ou administration publique étrangère permettant une bonne compréhension des enjeux liés aux différentes régions où le groupe Publicis est présent et l'exercice d'un mandat social dans un groupe international.

FINANCE/AUDIT
Formation académique et/ou expérience sur des fonctions permettant une pratique approfondie d'au moins deux des domaines suivants : finance d'entreprise, processus d'audit et de contrôle interne, gestion des risques, assurance, fiscalité, fusions acquisitions et marchés financiers.

RESSOURCES HUMAINES
Expérience en tant que dirigeant(e) ou cadre dirigeant dans un groupe et/ou société de taille significative permettant de maîtriser des enjeux liés à la gestion des ressources humaines et au management dans un contexte international et multiculturel.

GOUVERNANCE
Expérience en tant que dirigeant(e), cadre dirigeant ou membre d'un Conseil au sein d'un groupe et/ou société de taille significative et/ou formations certifiantes d'organismes reconnus en matière de gouvernance permettant une bonne compréhension des enjeux de gouvernance et du fonctionnement des sociétés cotées de la taille de Publicis.

ÉTHIQUE/CONFORMITÉ
Expérience en tant que dirigeant(e) ou cadre dirigeant et/ou membre d'un comité d'éthique/RSE d'une société cotée et/ou acquise par l'exposition à des autorités réglementaires ou à des organismes publics permettant une connaissance théorique en matière d'éthique, droits humains, conformité. Sont également concernés les Administrateurs dont le parcours est notoirement reconnu sur l'éthique et les droits humains.

COMPÉTENCES SECTORIELLES

COMMUNICATION/PUBLICITÉ/MÉDIA
Expérience en tant que dirigeant(e), cadre dirigeant, membre d'un Conseil, ou fonctions salariées au sein d'un groupe et/ou société de taille significative ayant un fort ancrage dans le secteur de la communication, de la publicité et/ou des médias permettant une bonne compréhension des activités du groupe Publicis.

NOUVELLES TECHNOLOGIES/DIGITAL/ INTELLIGENCE ARTIFICIELLE
Expérience en tant que dirigeant(e), cadre dirigeant, membre d'un Conseil ou fonctions salariées au sein d'un groupe et/ou société de taille significative permettant de comprendre, de mettre en œuvre ou de développer des stratégies en matière technologiques, *data*, digitale et/ou d'intelligence

COMPÉTENCES RSE

DÉVELOPPEMENT DURABLE/ ENGAGEMENT ENVIRONNEMENTAL
Expérience professionnelle, formations et/ou engagement personnel au sein d'un groupe et/ou société de taille significative et/ou d'organismes reconnus permettant une bonne compréhension des enjeux environnementaux et/ou climatiques, notamment pour les sociétés de services, et des enjeux liés au reporting extra-financier.

ENGAGEMENT SOCIÉTAL
Expérience professionnelle et/ou engagement personnel au sein d'un groupe et/ou société de taille significative et/ou d'organismes reconnus sur des sujets avec une forte dimension sociale permettant une bonne compréhension des enjeux sociaux et sociétaux. Sont également concernés les Administrateurs dont le parcours est notoirement reconnu sur les enjeux sociaux et sociétaux.

La matrice de compétences permet de distinguer le niveau d'évaluation de chaque Administrateur, en indiquant s'il possède une expertise (E) ou une bonne connaissance (BC) des compétences définies [1] :

	Compétences générales					Compétences sectorielles		Compétences RSE		Appartenance aux Comités			
	Expérience internationale	Finance/audit	Ressources humaines	Gouvernance	Éthique/conformité	Communication/ publicité/média	Nouvelles technologies/ digital/ intelligence artificielle	Développement durable/ engagement environnemental	Engagement sociétal	Comité d'audit et des risques financiers	Comité de nomination	Comité de rémunération	Comité stratégique, environnemental et social
Arthur Sadoun *Président-Directeur Général*	E	E	E	E	BC	E	E	BC	E				
Élisabeth Badinter			BC	E	E	E			E		*		
Simon Badinter	E			E	BC	E	BC		E				*
Jean Charest	E	E	BC	E	E			E	E	*	*		
Sophie Dulac			E	E	BC	E		BC	BC				*
Thomas H. Glocer	E	E	BC	E	BC	E	E			*		*	*
Marie-Josée Kravis	E	E		E	BC		BC		E		*		*
André Kudelski	E	E	E	E	BC	E	E	BC	BC	*	*	*	
Suzan LeVine	E	BC	E	E	E	E	E	E	E	*	*		
Antonella Mei-Pochtler	E	BC	E	E	E	BC	E	BC	E			*	*
Tidjane Thiam	E	E	BC	E	E		BC	BC	E	*			*
Pierre Pénicaud			BC		BC	E		BC	BC				*
Patricia Velay-Borrini			BC	BC	BC	BC		BC				*	
Total	**69 %**	**62 %**	**85 %**	**92 %**	**100 %**	**77 %**	**62 %**	**69 %**	**85 %**	**-**	**-**	**-**	**-**

E : Expertise
BC : Bonne Connaissance

[1] ESRS 2 GOV-1-21 (c)

3.1.2.6 Processus de sélection d'un nouvel Administrateur

Conformément à l'article 9 du règlement intérieur du Conseil d'Administration, le Comité de nomination propose au Conseil d'Administration une procédure destinée à sélectionner les futurs administrateurs indépendants et réalise ses propres études sur les candidats potentiels avant toute démarche auprès de ces derniers.

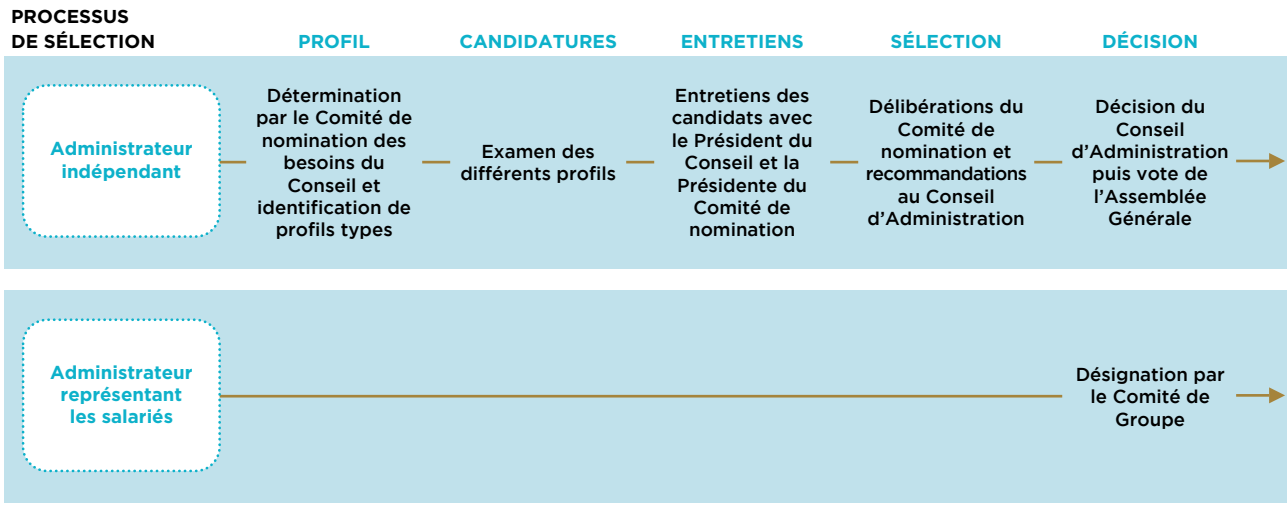
Le Comité de nomination mène une réflexion approfondie sur les besoins du Conseil en termes de compétences, de parité et de diversité parmi ses membres et détermine un profil type de candidat. Le Comité peut se faire assister par un consultant externe. Le Président-Directeur Général est associé aux travaux du Comité de nomination lors de ce processus de sélection d'un nouvel administrateur.

La Présidente du Comité de nomination et le Président-Directeur Général organisent des entretiens avec les candidats présélectionnés. L'Administrateur Référent et les Présidents des autres Comités peuvent participer à ces entretiens en tant que de besoin. À l'issue de cette étape de pré-sélection, le Comité de nomination soumet sa recommandation à l'ensemble des Administrateurs.

Le Conseil d'Administration délibère sur le ou les profils proposés et soumet la nomination à l'Assemblée Générale des actionnaires. Le Conseil veille dans ses propositions à ce que sa composition respecte les critères d'indépendance et soit adaptée aux besoins de la Société.

Il est précisé que les Administrateurs représentant les salariés sont désignés par le Comité de Groupe.

/ Présentation synthétique du processus de sélection



3.1.2.7 Indépendance des Administrateurs

Le Conseil d'Administration retient, pour apprécier l'indépendance de ses Administrateurs, l'intégralité des critères proposés par le Code Afep-Medef.

Critère 1 : Salarié mandataire social au cours des cinq années précédentes	Ne pas être ou ne pas avoir été au cours des cinq années précédentes : ● salarié ou dirigeant mandataire social exécutif de la société ; ● salarié, dirigeant mandataire social exécutif ou administrateur d'une société que la société consolide ; ● salarié, dirigeant mandataire social exécutif ou administrateur de la société mère de la société ou d'une société consolidée par cette société mère.
Critère 2 : Mandats croisés	Ne pas être dirigeant mandataire social exécutif d'une société dans laquelle la société détient directement ou indirectement un mandat d'administrateur ou dans laquelle un salarié désigné en tant que tel ou un dirigeant mandataire social exécutif de la société (actuel ou l'ayant été depuis moins de cinq ans) détient un mandat d'administrateur.
Critère 3 : Relations d'affaires significatives	Ne pas être client, fournisseur, banquier d'affaires, banquier de financement, conseil (ou ne pas être lié directement ou indirectement à ces personnes) : ● significatif de la société ou de son groupe ; ou ● pour lequel la société ou son groupe représente une part significative de l'activité.
Critère 4 : Lien familial	Ne pas avoir de lien familial proche avec un mandataire social.

Critère 5 : Commissaire aux comptes	Ne pas avoir été commissaire aux comptes de la société au cours des cinq années précédentes.
Critère 6 : Durée de mandat supérieure à douze ans	Ne pas être administrateur de la société depuis plus de douze ans. La perte de la qualité de membre indépendant intervient à la date des douze ans.
Critère 7 : Statut du dirigeant mandataire social non exécutif	Un dirigeant mandataire social non exécutif ne peut être considéré comme indépendant s'il perçoit une rémunération variable en numéraire ou des titres ou toute rémunération liée à la performance de la société ou du groupe.
Critère 8 : Statut de l'actionnaire important	Des administrateurs représentant des actionnaires importants de la société ou de sa société mère peuvent être considérés comme indépendants dès lors que ces actionnaires ne participent pas au contrôle de la société. Toutefois, au-delà d'un seuil de 10 % en capital ou en droits de vote, le conseil, sur rapport du Comité des nominations, s'interroge systématiquement sur la qualification d'indépendant en tenant compte de la composition du capital de la société et de l'existence d'un conflit d'intérêts potentiel.

/ Situation des Administrateurs*, au 31 décembre 2024, au regard des critères d'indépendance du Code Afep-Medef

(le critère est considéré comme satisfait lorsqu'il est identifié par ✓ et comme non satisfait lorsqu'il est identifié par X)

	Salarié mandataire social au cours des 5 dernières années	Mandats croisés	Relations d'affaires significatives	Lien familial	Commissaire aux comptes au cours des 5 dernières années	Durée de mandat supérieure à 12 ans	Statut du dirigeant mandataire social non exécutif	Statut de l'actionnaire important	Qualification retenue par le Conseil
Arthur Sadoun *Président-Directeur Général*	X	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	Non indépendant
Élisabeth Badinter *Vice-Présidente*	✓	✓	✓	X	✓	X	✓	X	Non indépendant
Simon Badinter	✓	✓	✓	X	✓	X	✓	✓	Non indépendant
Jean Charest	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	Indépendant
Sophie Dulac	✓	✓	✓	X	✓	X	✓	✓	Non indépendant
Thomas H. Glocer	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	Indépendant
Marie-Josée Kravis	✓	✓	✓	✓	✓	X	✓	✓	Indépendant
André Kudelski	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	Indépendant
Suzan LeVine	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	Indépendant
Antonella Mei-Pochtler	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	Indépendant
Tidjane Thiam	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	Indépendant

* À l'exception de M. Pierre Pénicaud et de Mme Patricia Velay-Borrini, Administrateurs représentant les salariés qui ne sont pas pris en compte conformément au Code Afep-Medef

La qualification d'Administrateur indépendant est examinée et déterminée chaque année par le Comité de nomination qui établit un rapport. Ce rapport est ensuite communiqué au Conseil qui examine alors la situation de chacun des Administrateurs. Il vérifie en particulier que ses Administrateurs n'entretiennent aucune relation d'affaires significative d'un point de vue qualitatif et quantitatif avec Publicis Groupe.

Il est rappelé que le Conseil de surveillance du 6 mars 2024 avait examiné l'indépendance de ses membres. Compte tenu du changement de mode de gouvernance, le Comité de nomination a réexaminé, en mai 2024, l'indépendance des Administrateurs au regard des critères du Code Afep-Medef et a émis des recommandations au Conseil d'Administration du 29 mai 2024 qui a approuvé les qualifications retenues.

Lors de sa séance du 12 mars 2025, le Conseil d'Administration a évalué l'indépendance de chacun des Administrateurs au 31 décembre 2024 au regard des critères du Code Afep-Medef.

Au 31 décembre 2024, le Conseil d'Administration est composé de sept Administrateurs indépendants sur onze (hors Administrateurs représentant les salariés conformément au paragraphe 10.3 du Code Afep-Medef), soit une proportion de 64 % [1].

[1] ESRS 2 GOV-1-21 (e)

M. Arthur Sadoun, en tant qu'ancien Président du Directoire de la Société du 1er juin 2017 au 29 mai 2024, a la qualité d'Administrateur non indépendant.

Le Conseil a analysé en détail le respect du troisième critère recommandé par le Code Afep-Medef, relatif à l'absence de relations d'affaires significatives.

Le Conseil d'Administration a conclu à l'absence de relations d'affaires significatives entre Publicis et chacun des Administrateurs qualifiés d'indépendants et les sociétés dans lesquelles ces Administrateurs détiennent d'autres mandats ou exercent des fonctions. Cette qualification est le résultat d'une analyse fondée notamment sur les déclarations annuelles communiquées par les Administrateurs à l'occasion de la préparation du document d'enregistrement universel.

Cette analyse est complétée par un examen individuel selon la situation particulière des Administrateurs concernés, fondé sur une approche large et multicritères tenant compte de la nature et la durée de la relation entretenue par chaque Administrateur concerné ou les sociétés dans lesquelles ces Administrateurs détiennent des mandats avec la Société.

S'agissant des membres ayant un mandat social non exécutif au sein de sociétés clientes ou prestataires du groupe Publicis, le Conseil s'est prononcé sur la situation de Mme Suzan LeVine, qui est membre du Comité consultatif de la société Syndio, prestataire de services du Groupe fournissant un outil en matière de ressources humaines et de Mme Marie-Josée Kravis, administratrice au sein du groupe LVMH, société cliente de Publicis. Il a été considéré que le critère d'indépendance relatif à l'absence de relations d'affaires significatives est respecté pour chacune d'entre elles en raison du volume non significatif que cela représente sur le chiffre d'affaires du groupe Publicis et de l'absence de pouvoir décisionnel des membres concernés dans le cadre de l'établissement ou du maintien de cette relation, notamment en raison de la gestion décentralisée des relations commerciales des filiales.

Par ailleurs, le Comité a examiné la situation de Mme Marie-Josée Kravis, ayant dépassé sa douzième année en fonction au 1er juin 2022, au regard du sixième critère du Code Afep-Medef.

Le Comité a pleinement conscience que l'objectif de ce critère est de rechercher si le temps passé ne fait pas perdre à l'intéressée son indépendance de jugement et son esprit critique vis-à-vis du management du Groupe. Le Comité a toutefois estimé que l'inobservation de ce critère à lui seul ne pourrait faire perdre mécaniquement le statut d'indépendant à l'un de ses membres et que la situation de chacun devait faire l'objet d'une appréciation au cas par cas en tenant compte des situations particulières de chaque membre et des spécificités du Groupe.

Dans le cas de Mme Marie-Josée Kravis, le Comité a considéré que l'influence du temps passé n'était pas de nature en tant que telle à affecter son indépendance. L'analyse réalisée par le Comité de nomination tient compte de sa situation professionnelle et personnelle. Mme Marie-Josée Kravis est une économiste américaine spécialisée dans l'analyse des politiques publiques et la planification stratégique. Les domaines dans lesquels elle exerce ses activités incluent la philanthropie, l'art, la culture et la médecine, ne créant aucune interférence avec son mandat au sein de Publicis Groupe.

Le Comité a pris soin de débattre et d'évaluer *in concreto* sa capacité à se forger sa propre opinion et d'exercer sa mission de contrôle vis-à-vis de la Direction Générale. Elle a su faire preuve d'un sens éthique et d'une liberté de parole remarquables et reconnus par ses pairs.

Le Comité a, par ailleurs, pris en compte la situation exceptionnelle dans laquelle la Société s'est trouvée en 2024 compte tenu du changement de structure de gouvernance.

Ainsi, le Conseil d'Administration, sur recommandation du Comité de nomination, a retenu la qualification d'Administrateur indépendant pour Mme Marie-Josée Kravis. Cette appréciation s'explique par le contexte de la récente mise en place de la nouvelle forme de gouvernance, afin de maintenir l'équilibre de la composition du Conseil pendant une période transitoire limitée.

Le Conseil d'Administration a également examiné la situation de M. Jean Charest qui atteindra sa douzième année au sein du Conseil au 29 mai 2025. Sur recommandation du Comité de nomination, le Conseil a considéré que M. Jean Charest sera qualifié d'Administrateur non indépendant à compter du 29 mai 2025.

3.1.2.8 Plan de succession

Le Comité de nomination est compétent pour établir le plan de succession des mandataires sociaux, en particulier du Président-Directeur Général, et des postes clés.

Ces plans de succession sont mis en place pour pallier toute vacance éventuelle et préserver ainsi l'équilibre de la gouvernance du Groupe dans l'intérêt de toutes les parties prenantes.

Les plans de succession intègrent différents horizons de temps :

- la succession temporaire (incapacité temporaire pour maladie ou accident par exemple) ;
- la succession imprévue (incapacité permanente, décès ou démission à court ou moyen terme) ;
- la succession prévue (à moyen et à long terme).

Les plans de succession sont réexaminés régulièrement.

3.1.2.9 Évolutions à venir dans la composition du Conseil d'Administration

En raison de l'adoption du nouveau mode de gouvernance et de la mise en place de l'échelonnement de la durée des mandats lors de l'Assemblée Générale du 29 mai 2024, aucun mandat d'Administrateur n'arrive à échéance en 2025.

3.1.3 Fonctionnement du Conseil d'Administration

L'organisation et le fonctionnement du Conseil d'Administration sont régis par la loi, les statuts de la Société et le règlement intérieur du Conseil d'Administration.

Dispositions légales

Les articles L. 225-17 et suivants et L. 22-10-3 et suivants du Code de commerce fixent les règles générales sur la composition, le fonctionnement et les pouvoirs du Conseil d'Administration.

Statuts de la Société

Les statuts de la Société, adoptés par l'Assemblée Générale des actionnaires, déterminent aux articles 10 à 15 les règles spécifiques applicables à la Société en matière de composition, fonctionnement et pouvoirs du Conseil d'Administration.

Règlement intérieur du Conseil d'Administration

Le règlement intérieur du Conseil d'Administration précise les règles statutaires, notamment celles relatives aux modalités pratiques de fonctionnement du Conseil, et encadre ses relations avec le Directeur Général, de même qu'il fixe des règles déontologiques comme celles touchant à l'indépendance de ses membres, aux conflits d'intérêts, à la confidentialité ou aux informations privilégiées.

Le Conseil d'Administration, en application de l'article 13 III des statuts de la Société, a constitué en son sein quatre Comités spécialisés, qui préparent les travaux du Conseil et recommandent la prise de certaines décisions : un Comité d'audit et des risques financiers, un Comité de nomination, un Comité de rémunération et un Comité stratégique, environnemental et social.

Ce règlement fait l'objet d'une revue régulière pour s'adapter aux évolutions législatives et réglementaires et pour prendre en compte les recommandations de l'AMF et du Code Afep-Medef. En ce sens, il a été mis à jour lors de la réunion du Conseil du 17 juillet 2024.

Le texte intégral du règlement intérieur du Conseil d'Administration est mis à disposition lors de chaque mise à jour sur le site internet de Publicis Groupe. La version actuellement en vigueur est disponible à l'adresse suivante : https://www.publicisgroupe.com/fr/investisseurs/investisseurs-analystes/information-reglementee.

3.1.3.1 Modalités de préparation et d'organisation des travaux du Conseil

Séances du Conseil

Conformément à l'article 5 du règlement intérieur du Conseil d'Administration, ce dernier se réunit autant de fois que nécessaire sur convocation du Président ou, en son absence, de la Vice-Présidente, avec un minimum de cinq réunions par an. Exceptionnellement, compte tenu du changement du mode de gouvernance opéré en mai 2024, le Conseil d'Administration s'est réuni à quatre reprises, étant rappelé que le Conseil de surveillance s'est réuni trois fois entre le 1er janvier et le 29 mai 2024. Il délibère en français. Une traduction simultanée en anglais est mise à disposition des membres qui le souhaitent.

Pour faciliter la participation des membres, notamment ceux résidant à l'étranger, le Conseil d'Administration a prévu dans son règlement intérieur la possibilité de participer aux réunions par des moyens de vidéoconférence ou de télécommunication et ce, dans le cadre prévu par la loi et la réglementation. Préalablement aux réunions, le Secrétariat du Conseil communique aux membres du Conseil d'Administration les documents et informations nécessaires à l'accomplissement de leur mission. Les documents nécessaires à l'examen des points à l'ordre du jour parviennent aux Administrateurs quelques jours à l'avance.

À la demande du Président du Conseil d'Administration, peuvent être conviés les principaux dirigeants du Groupe, notamment le Directeur Financier et la Secrétaire Générale du Groupe.

Les Commissaires aux comptes sont entendus lors des séances d'arrêté des comptes. L'auditeur de durabilité participe également à la réunion arrêtant les termes du projet de rapport de durabilité.

Modalités d'information des Administrateurs

En vue et en dehors des séances du Conseil d'Administration, la Direction Générale communique au Conseil toutes les informations utiles concernant la Société et le Groupe si l'importance ou l'urgence de l'information l'exige.

Des réunions peuvent être organisées, à l'initiative du Président du Conseil et, le cas échéant, sur demande des Administrateurs, avec des dirigeants du Groupe, notamment pour approfondir des points stratégiques ou opérationnels spécifiques.

Extrait de l'article 1-2 du règlement intérieur du Conseil d'Administration :

Le Conseil d'Administration peut, à tout moment, procéder à toute vérification et tout contrôle qu'il juge opportun. Chaque Administrateur peut se faire communiquer tous les documents qu'il estime utile à l'accomplissement de sa mission. Il doit en particulier demander et réclamer dans des délais appropriés au Président ou au Directeur Général les informations qu'il estime utiles pour intervenir sur les points inscrits à l'ordre du jour du Conseil d'Administration.

Le Conseil d'Administration est régulièrement informé par le Directeur Général de la situation financière et de trésorerie, ainsi que des engagements de la Société et du Groupe, conformément aux dispositions légales, statutaires et du présent Règlement Intérieur.

Le Conseil d'Administration est informé de l'évolution des marchés, de l'environnement concurrentiel et des principaux enjeux auxquels l'entreprise est confrontée y compris dans le domaine de la responsabilité sociale et environnementale, ainsi que des enjeux climatiques...

Dialogue actionnarial

Le Conseil d'Administration est informé des échanges avec les principaux investisseurs et actionnaires, particulièrement dans le cadre de la préparation de l'Assemblée Générale annuelle.

Le Président-Directeur Général s'assure tout au long de l'année que les actionnaires et les investisseurs reçoivent une information pertinente, équilibrée et pédagogique sur la stratégie, sur le modèle de développement, sur la prise en compte des enjeux extra-financiers significatifs pour la Société ainsi que sur ses perspectives à long terme.

L'Administrateur Référent est informé des questions posées par les actionnaires en matière sociale, environnementale et de gouvernance et veille à ce qu'il leur soit répondu.

Sessions exécutives

Les Administrateurs se réunissent, hors la présence du Président-Directeur Général, sous la présidence de l'Administrateur Référent au moins deux fois par an et en tant que de besoin.

Extrait de l'article 5 du règlement intérieur du Conseil d'Administration :

(...), le Conseil d'Administration peut se réunir au moins une fois par an, hors la présence des mandataires sociaux exécutifs (*Executive Sessions*). Dans ce cas, la réunion est convoquée et présidée par l'Administrateur Référent, qui en fixe librement l'ordre du jour.

En 2024, une session exécutive a eu lieu à l'initiative de l'Administrateur Référent, réunissant l'ensemble des Administrateurs indépendants. Cette session a permis d'échanger sur les défis et enjeux liés à l'adoption d'un nouveau modèle de gouvernance.

Cette session a été saluée par l'ensemble des participants, le format d'échange ainsi instauré étant particulièrement apprécié. L'Administrateur Référent a relevé le fort niveau d'engagement et la transparence des Administrateurs et s'est rendu disponible pour continuer les échanges de manière informelle.

Par ailleurs, il est précisé que les mandataires sociaux exécutifs ne sont pas conviés aux réunions portant sur l'examen de leur rémunération ou de leur performance. Conformément à l'article 3 II du règlement intérieur du Conseil d'Administration, la réunion portant sur l'examen de la rémunération et la performance du Président-Directeur Général est présidée par l'Administrateur Référent.

3.1.3.2 Assiduité des Administrateurs

Le tableau ci-dessous présente l'assiduité, au cours de l'année 2024, des membres aux séances du Conseil de surveillance et du Conseil d'Administration ainsi que de l'ensemble des Comités issus de l'ancienne et de la nouvelle forme de gouvernance. Il ne prend pas en compte la session exécutive qui a eu lieu en 2024.

	Conseil de surveillance [1]		Conseil d'Administration [2]		Comité d'audit/ Comité d'audit et des risques financiers		Comité de nomination		Comité de rémunération		Comité stratégique et des risques [1]		Comité ESG [1]		Comité stratégique, environnemental et social [2]	
	Nombre de présences/ nombre de séances*	Taux d'assiduité	Nombre de présences/ nombre de séances	Taux d'assiduité	Nombre de présences/ nombre de séances	Taux d'assiduité	Nombre de présences/ nombre de séances	Taux d'assiduité	Nombre de présences/ nombre de séances	Taux d'assiduité	Nombre de présences/ nombre de séances	Taux d'assiduité	Nombre de présences/ nombre de séances	Taux d'assiduité	Nombre de présences/ nombre de séances	Taux d'assiduité
Maurice Lévy *Président du Conseil de surveillance* [3]	3/3	100 %					3/3	100 %	4/4	100 %	1/1	100 %				
Arthur Sadoun *Président-Directeur Général* [4]			4/4	100 %												
Élisabeth Badinter *Vice-Présidente du Conseil*	2/3	67 %	4/4	100 %			3/3	100 %								
Simon Badinter	2/3	67 %	4/4	100 %							0/1	— %			1/1	100 %
Jean Charest	3/3	100 %	4/4	100 %	6/6	100 %	3/3	100 %								
Sophie Dulac	3/3	100 %	4/4	100 %									1/1	100 %	1/1	100 %
Thomas H. Glocer	3/3	100 %	4/4	100 %	5/6	83 %			6/6	100 %	1/1	100 %			1/1	100 %
Marie-Josée Kravis	2/3	67 %	4/4	100 %			3/3	100 %			1/1	100 %			1/1	100 %
André Kudelski	3/3	100 %	4/4	100 %	6/6	100 %	2/3	67 %	6/6	100 %						
Suzan LeVine	3/3	100 %	4/4	100 %	6/6	100 %	3/3	100 %					1/1	100 %		
Antonella Mei-Pochtler	3/3	100 %	4/4	100 %					6/6	100 %	1/1	100 %	1/1	100 %	1/1	100 %
Tidjane Thiam	3/3	100 %	3/4	75 %	5/6	83 %					1/1	100 %			1/1	100 %
Pierre Pénicaud *Membre représentant les salariés*	3/3	100 %	4/4	100 %							1/1	100 %			1/1	100 %
Patricia Velay-Borrini *Membre représentant les salariés*	3/3	100 %	4/4	100 %					6/6	100 %			1/1	100 %		
Taux d'assiduité global		**92 %**		**98 %**		**93 %**		**94 %**		**100 %**		**86 %**		**100 %**		**100 %**

(1) Jusqu'au 29 mai 2024.
(2) Depuis le 29 mai 2024.
(3) Membre sortant au 29 mai 2024.
(4) Membre entrant au 29 mai 2024.

Membres indépendants

3.1.3.3 Missions et activités du Conseil d'Administration [1]

Missions du Conseil

Le Conseil d'Administration remplit les missions et exerce les pouvoirs qui lui sont attribués par la loi, les statuts de la Société et son règlement intérieur. Il détermine les orientations de l'activité de la Société et veille à leur mise en œuvre, conformément à son intérêt social, en considérant les enjeux sociaux et environnementaux de son activité.

Sans que cette liste ne soit limitative, le Conseil d'Administration :

- détermine le mode d'exercice de la Direction Générale de la Société ;
- nomme et révoque les dirigeants mandataires sociaux, fixe leur rémunération et les avantages accordés ;
- coopte des Administrateurs, le cas échéant ;
- répartit entre ses membres la rémunération des Administrateurs allouée par l'Assemblée Générale des actionnaires ;
- convoque les Assemblées Générales des actionnaires ;
- arrête les comptes sociaux et les comptes consolidés ;
- établit le rapport de gestion et les autres rapports aux Assemblées Générales des actionnaires ;
- décide de l'utilisation des délégations consenties par l'Assemblée Générale des actionnaires pour augmenter le capital, racheter des actions propres, réaliser des opérations d'actionnariat salarié, annuler des actions ;
- attribue des options ou actions avec ou sans condition de performance dans le cadre des autorisations données par l'Assemblée Générale des actionnaires ;
- autorise les conventions réglementées (conventions visées aux articles L. 225-38 et suivants du Code de commerce) ;
- détermine les orientations stratégiques en matière RSE du Groupe ;
- définit la politique de communication financière de la Société.

Par ailleurs, le Conseil d'Administration procède aux contrôles et vérifications qu'il juge opportuns. Il s'assure notamment de la mise en place d'un dispositif de prévention et de détection de la corruption et du trafic d'influence ainsi que de la mise en œuvre d'une politique de non-discrimination au sein des instances dirigeantes en conformité avec les exigences légales et réglementaires.

Activités du Conseil en 2024

La présentation des travaux du Conseil d'Administration est précédée de la présentation des travaux du Conseil de surveillance afin de rendre compte des travaux des instances de gouvernance sur une année complète.

CONSEIL DE SURVEILLANCE
du 1er janvier au 29 mai 2024

3 réunions	92 % d'assiduité globale

Sur les treize membres du Conseil de surveillance, dix membres ont un taux d'assiduité de 100 % comme le montre le tableau d'assiduité présenté à la section 3.1.3.2 ci-avant. Les absences aux réunions du Conseil ont toutes été légitimes et excusées.

(1) ESRS 2 GOV-1-20 (b)

Les principaux points examinés par le Conseil de surveillance lors de ses réunions en 2024 sont les suivants :

	Principaux travaux réalisés en 2024
Activité et résultats	Le Conseil de surveillance a été régulièrement informé des résultats et de l'activité de Publicis Groupe et de ses filiales. Il a examiné les rapports de gestion du Directoire ainsi que les comptes sociaux et consolidés sur une base trimestrielle (premier trimestre 2024) et annuelle ainsi que les documents prévisionnels de gestion conformément à la réglementation applicable. Les présentations relatives à l'activité et aux résultats ont été accompagnées de points plus précis concernant l'analyse du revenu et du résultat par secteur et par région, l'analyse de la croissance organique, une veille concurrentielle et des échanges réguliers sur les perspectives et prévisions de croissance pour l'exercice écoulé. Le Conseil est également informé des gains de nouveaux contrats significatifs pour le Groupe. Le Conseil de surveillance a examiné les grands principes budgétaires pour l'exercice 2024 et a donné son assentiment au Directoire sur le budget 2024. Le Conseil de surveillance a pris connaissance des perspectives et des prévisions (premier trimestre) 2024 du Groupe. Le Conseil de surveillance a approuvé la proposition d'affectation du résultat du Directoire et le versement d'un dividende unitaire de 3,40 euros au titre de l'exercice 2023.
Gouvernance	Le Conseil de surveillance a mené une réflexion approfondie, avec l'appui du Comité de nomination, sur le changement de mode de gouvernance pour passer d'une structure à Conseil d'Administration en lieu et place du Conseil de surveillance et du Directoire. Dans ce contexte, le Conseil de surveillance a reçu toutes les informations nécessaires afin de comprendre les modalités de fonctionnement d'un Conseil d'Administration et les impacts qui en découlent. Le Conseil a approuvé la proposition de M. Maurice Lévy et a soumis le changement de mode de gouvernance à l'approbation de l'Assemblée Générale 2024. Le Conseil de surveillance, sur avis du Comité de nomination, a revu la composition du Conseil et l'indépendance de ses membres au titre de l'exercice 2024. Le Conseil a pris acte du processus et du résultat très satisfaisant de l'évaluation de ses membres au titre de l'exercice 2023. Le Conseil a déterminé les limitations de pouvoirs applicables aux membres du Directoire et fixé l'enveloppe consentie au Directoire pour conclure des cautions, avals ou garanties au nom de la Société. Il a pris connaissance de l'inventaire des garanties données par la Société pour garantir l'engagement de ses filiales. Conformément à la réglementation applicable, le Conseil a procédé à l'évaluation des conventions dites réglementées et des conventions portant sur des opérations courantes et conclues à des conditions normales. Le Conseil de surveillance a autorisé une convention réglementée entre la Société et Mme Sophie Dulac, membre du Conseil, relative au rachat d'un bloc d'actions détenues par Mme Sophie Dulac (plus d'information sur la convention conclue à la section 3.1.3.6).
Gestion des risques et stratégie	Le Conseil de surveillance a pris connaissance de la cartographie des risques du Groupe actualisée en 2024 et des plans d'actions mis en œuvre par le Directoire pour remédier aux principaux risques identifiés. Le Conseil de surveillance a été informé des travaux effectués en matière de cybersécurité avec un focus sur la quantification des risques cyber, actualisée en 2024. Le Conseil de surveillance a échangé sur les impacts de l'intelligence artificielle sur les activités du Groupe.
Mixité au sein des instances dirigeantes	Le Conseil de surveillance consacre chaque année un point de l'ordre du jour relatif à la mixité au sein des instances dirigeantes. Il a été informé du suivi de l'atteinte des objectifs et du plan d'actions y afférent.

	Principaux travaux réalisés en 2024
Rémunération des mandataires sociaux et des collaborateurs du Groupe	Le Conseil de surveillance, sur recommandation du Comité de rémunération, a examiné et approuvé les éléments de rémunération du Président du Directoire, des membres du Directoire, du Président du Conseil de surveillance et des membres du Conseil de surveillance au titre de l'exercice 2023 ainsi que la politique de rémunération qui leur est applicable au titre de l'exercice 2024. Compte tenu du changement de mode de gouvernance, le Conseil a également examiné et approuvé la politique de rémunération pour 2024 des Administrateurs et du Président-Directeur Général, sous réserve de l'approbation du changement par l'Assemblée Générale. Il est précisé que les débats et les votes sur la rémunération du Président du Directoire, des membres du Directoire et du Président du Conseil de surveillance se sont déroulés hors la présence des membres concernés. Le Conseil de surveillance a été informé du montant de l'enveloppe de rémunération variable des collaborateurs du Groupe au titre de 2023 et de l'enveloppe consacrée aux plans en actions pour 2024. Il a également été informé de la politique de rémunération applicable aux principaux talents du Groupe. Le Conseil a été informé des résultats du calcul des ratios d'équité. Le Conseil a pris en considération les attentes des actionnaires et des agences en conseil de vote pour améliorer la politique de rémunération à soumettre au vote de la prochaine Assemblée Générale.
Ressources humaines	Le Conseil de surveillance est régulièrement informé du suivi des effectifs du Groupe et du taux d'attrition et plus généralement de l'ensemble des actions mises en place pour suivre et gérer les talents du Groupe.
Responsabilité sociétale, environnementale et climatique de l'entreprise (RSE)	Le Conseil de surveillance a approuvé la recommandation du Comité d'audit visant à proposer la nomination du cabinet Grant Thornton en qualité d'auditeur de durabilité pour l'exercice 2024. Le Conseil a été informé des points importants en matière de RSE par son Comité ESG et le Directoire. Il a pris connaissance de la cartographie des risques RSE et a échangé sur les risques et opportunités y afférents. Il a été informé des politiques, des plans d'actions et des indicateurs pertinents mis en place au niveau du Groupe et localement pour chacun des risques identifiés. Le Conseil de surveillance a été régulièrement informé de l'environnement réglementaire de la RSE, notamment aux États-Unis et en Europe. Le Conseil de surveillance a pris connaissance des conclusions du rapport extra-financier au titre de l'exercice 2023 ayant atteint un niveau d'assurance raisonnable. Le Conseil de surveillance a pris acte des étapes franchies dans le cadre de la mise en œuvre de la Directive CSRD (*Corporate Sustainability Reporting Directive*) : analyse des IRO (impacts, risques et opportunités), table de double matérialité, suivi de l'atteinte des objectifs SBTi et plan d'actions pour le climat ainsi que des premières évaluations de l'impact de l'activité du Groupe sur la biodiversité [(1)]. Le Conseil a pris connaissance des conclusions de l'audit de l'organisme tiers indépendant sur la Déclaration de performance extra-financière du Groupe. Le Conseil a suivi l'évolution des notations ESG du groupe Publicis.
Assemblée Générale du 29 mai 2024	Le Conseil de surveillance a examiné et validé l'ordre du jour et les projets de résolutions soumis au vote de l'Assemblée Générale du 29 mai 2024. Il a examiné les différents rapports et validé le rapport sur le gouvernement d'entreprise. Dans le cadre du changement de la structure de gouvernance, le Conseil a été particulièrement attentif aux commentaires et aux échanges avec les agences de conseil en vote.
Éthique & *compliance*	Le Conseil de surveillance a été informé par son Comité d'audit des cas d'alerte éthique traités par la Direction de l'Audit interne ou par la Direction juridique et des contrôles effectués dans le cadre de la loi anti-corruption dite « Sapin 2 ». Il a pris acte qu'aucun cas de corruption n'avait été confirmé. Le Conseil a suivi les litiges et contentieux les plus sensibles.

(1) ESRS 2 GOV-2-26 (b) et ESRS 2 GOV-2-26 (c)

CONSEIL D'ADMINISTRATION
du 29 mai au 31 décembre 2024

4 réunions

98 % d'assiduité globale

Sur les treize membres du Conseil d'Administration, douze membres ont un taux d'assiduité de 100 % comme le montre le tableau d'assiduité présenté à la section 3.1.3.2 ci-avant. Les absences aux réunions ont été toutes légitimes et excusées.

Les principaux points examinés par le Conseil d'Administration lors de ses réunions en 2024 sont les suivants :

	Principaux travaux réalisés en 2024
Activité et résultats	Le Conseil d'Administration a été régulièrement informé des résultats, des prévisions et de l'activité de Publicis Groupe et de ses filiales. Il a arrêté les comptes sociaux et consolidés du premier semestre 2024 ainsi que les termes du rapport de gestion du premier semestre 2024. Les présentations relatives à l'activité et aux résultats ont été accompagnées de points plus précis concernant l'analyse du revenu et du résultat par secteur et par région, l'analyse de la croissance organique, une veille concurrentielle et des échanges réguliers sur les perspectives et prévisions de croissance pour l'exercice écoulé. Le Conseil est également informé des gains de nouveaux contrats significatifs pour le Groupe. Le Conseil d'Administration a pris acte de l'inventaire des garanties émises par Publicis Groupe SA. Il a autorisé la signature d'un mandat en vue de négocier une nouvelle ligne de crédit RCF. Il a pris connaissance des premières indications du budget 2025.
Gouvernance	Le Conseil a décidé, sur recommandation du Comité de nomination, de l'unicité des fonctions de Président du Conseil d'Administration et de Directeur Général. Il a approuvé les recommandations du Comité de nomination sur la nomination du Président-Directeur Général, de la Vice-Présidente du Conseil, de l'Administrateur Référent, du Président d'honneur, du Secrétaire du Conseil et du Secrétaire adjoint et sur la composition des quatre nouveaux Comités spécialisés du Conseil. Le Conseil a examiné les conditions et les modalités du contrat de prestations de services conclu avec M. Maurice Lévy. Le Conseil a déterminé les opérations soumises à son approbation préalable et a adopté son nouveau règlement intérieur. Il a approuvé le montant annuel de la délégation du Président-Directeur Général en matière de cautions, avals et garanties. Il a pris acte de la revue annuelle des conventions réglementées et de l'évaluation des conventions courantes. Il a pris connaissance du rapport d'activité de l'Administrateur Référent. Comme chaque année, le Conseil a consacré un point à l'ordre du jour sur les conclusions à tirer de l'Assemblée Générale passée et notamment la prise en compte des questions et commentaires des investisseurs.
Gestion des risques et stratégie	Un séminaire stratégique a été organisé en septembre 2024 à Chicago. Le Conseil d'Administration a approuvé les projets d'acquisition de Influential et Mars United Commerce. Il a été informé de la stratégie de croissance externe dans les domaines prioritaires pour le Groupe. Le Conseil a été informé des politiques du Groupe sur la gestion des données et de leur mise en œuvre au sein du Groupe. Le Conseil a pris connaissance du panorama fiscal du Groupe et de ses principales obligations en la matière.
Mixité au sein des instances dirigeantes	Le Conseil d'Administration a pris connaissance de l'évolution de la réglementation en matière de mixité au sein du Conseil au regard de la transposition de la Directive « *Women on Boards* ».

	Principaux travaux réalisés en 2024
Rémunération des mandataires sociaux et des collaborateurs du Groupe	Le Conseil d'Administration a approuvé les demandes de dérogations des plans LTIP. Le Conseil a délégué au Président-Directeur Général la compétence pour se prononcer sur les dérogations à la condition de présence pour les plans en actions des collaborateurs (hors dirigeants mandataires sociaux), en concertation avec la Présidente du Comité de rémunération. Compte tenu du changement de mode de gouvernance, le Conseil d'Administration a réexaminé et approuvé la politique de rémunération 2024 des Administrateurs et du Président-Directeur Général. Il a approuvé la demande d'attribution complémentaire d'actions dans le cadre du plan LTI Epsilon 2024. Il a pris connaissance des travaux en matière de salaire décent et d'équité salariale. Il a également été informé de la politique de rémunération applicable aux principaux talents du Groupe.
Ressources humaines	Le Conseil d'Administration a été régulièrement informé du suivi des effectifs et du taux d'attrition et plus généralement de l'ensemble des actions mises en place pour suivre et gérer les talents du Groupe.
Responsabilité sociétale, environnementale et climatique de l'entreprise (RSE)	Le Conseil a été informé du suivi de l'atteinte des objectifs en matière de transition climatique et de consommation d'énergies renouvelables. Le Conseil a suivi les travaux réalisés par l'auditeur de durabilité. Le Conseil a été informé du processus d'appel d'offres visant à proposer la nomination d'un nouvel auditeur de durabilité à l'Assemblée Générale 2025.
Éthique & *compliance*	Le Conseil de surveillance a été informé par son Comité d'audit des cas d'alerte éthique traités par la Direction de l'Audit interne ou par la Direction juridique et des contrôles effectués dans le cadre de la loi anti-corruption dite « Sapin 2 ». Il a pris acte qu'aucun cas de corruption n'avait été confirmé. Le Conseil d'Administration a examiné le programme anti-corruption du groupe Publicis et la cartographie des risques de corruption actualisée en 2024. Il a pris connaissance de la mise en œuvre du plan de vigilance du Groupe en 2024 et de la revue de la cartographie des risques du devoir de vigilance [(1)]. Le Conseil a pris acte des litiges et contentieux les plus sensibles.

(1) ESRS 2 GOV-5-36 (e)

3.1.3.4 Évaluation du Conseil d'Administration

Processus d'évaluation

Conformément à l'article 11.3 du Code Afep-Medef, le Conseil d'Administration effectue annuellement une évaluation formalisée de ses travaux, dont il examine la synthèse et tire les enseignements. Cette évaluation est réalisée postérieurement à la clôture de l'exercice concerné.

Pour procéder à cette évaluation, chacun des membres du Conseil répond à un questionnaire qui lui est adressé individuellement, sous format papier ou en ligne selon sa préférence. Cette évaluation est réalisée avec l'appui de la Secrétaire Générale et de la Direction juridique du Groupe. Les résultats de l'évaluation sont synthétisés et restitués en séance du Conseil. La restitution individuelle des résultats de cette évaluation peut faire l'objet de réunions informelles, en complément du point annuel en séance du Conseil. Les résultats de l'évaluation au titre des exercices 2023 et 2024 sont indiqués à la présente section.

Pour l'exercice 2023, le processus d'évaluation était réalisé sous la supervision de M. Thomas H. Glocer. Les conclusions de cette évaluation ont été présentées au Conseil de surveillance du 6 mars 2024. M. Thomas H. Glocer a mené les entretiens individuels avec les membres du Conseil qui en ont fait la demande au cours du mois de février 2024.

Pour l'exercice 2024, le processus d'évaluation a été assuré sous la supervision de l'Administrateur Référent. Il a échangé avec la Présidente du Comité de nomination sur la contribution effective de chacun et a organisé en janvier 2025 des entretiens individuels avec les membres qui le souhaitaient. Les conclusions de l'évaluation au titre de l'exercice 2024 ont été présentées au Conseil d'Administration du 5 février 2025.

Objectifs de l'évaluation

Cette évaluation vise à :

- faire le point sur le fonctionnement du Conseil et de ses Comités au cours de l'exercice écoulé ;
- s'assurer que les questions importantes sont convenablement préparées et débattues ;
- apprécier la contribution effective de chaque membre aux travaux du Conseil.

Les thèmes abordés au cours de cette évaluation du Conseil et de ses Comités sont les suivants :

- rôle et attributions du Conseil ;
- composition du Conseil ;
- organisation et fonctionnement du Conseil ;
- qualité des interactions du Conseil ;
- évaluation des Comités ; et
- auto-évaluation sur la contribution effective individuelle au cours de l'exercice.

Plus particulièrement, l'évaluation du Conseil et de ses Comités au titre de l'exercice 2024 a intégré un volet sur le changement de structure de la gouvernance opéré en mai 2024.

Points forts des évaluations 2023 et 2024

Les réponses ont été examinées en détail et comparées, pour chaque membre du Conseil, à celles de l'année précédente. Le constat général est très positif avec une moyenne globale très satisfaisante sur les deux exercices.

Pour 2023

Il ressort de l'évaluation réalisée au titre de l'exercice 2023 que les membres du Conseil de surveillance ont une compréhension claire de leurs rôles et attributions au sein du Conseil, ainsi que des activités du groupe Publicis.

Les présentations opérationnelles réalisées préalablement aux réunions du Conseil sont très appréciées.

Une communication fluide est constatée par les membres entre chaque réunion, et ce, dans une atmosphère positive et constructive. Les membres du Conseil sont très satisfaits du bon niveau d'information pendant les séances du Conseil mais aussi entre chaque réunion.

S'agissant des Comités, les membres demeurent satisfaits du fonctionnement et de la qualité du travail réalisé au sein des Comités ainsi que des rapports faits au Conseil. Les travaux et les informations communiquées aux Comités en matière extra-financière ont été appréciés.

Pour 2024

Les Administrateurs ont été très satisfaits du niveau d'information reçu dans le cadre de la préparation du changement de mode de gouvernance de la Société et de la manière dont le sujet a été traité en Conseil.

Les Administrateurs ont considéré avoir bénéficié d'un très bon niveau d'information sur les principaux enjeux du Groupe en 2024. Le format du séminaire stratégique tenu à Chicago en septembre 2024 ainsi que les présentations effectuées ont été très appréciés.

S'agissant du fonctionnement du Conseil, les Administrateurs ont estimé que le Conseil dispose des informations et des moyens suffisants pour réagir en cas de crise.

Les Administrateurs sont satisfaits de leurs interactions entre membres du Conseil et avec la Direction Générale.

Comme les années précédentes, le fonctionnement et la qualité du travail réalisé par les Comités ressortent comme des points satisfaisants.

Axes d'amélioration – Actions menées

Pour 2023

Les membres du Conseil ont souhaité renforcer la collaboration entre les Comités en matière RSE et accorder plus de temps encore pour traiter de manière plus approfondie les sujets stratégiques.

Par ailleurs, les membres n'étaient pas favorables à l'ajout de nouveaux comités.

Actions menées en 2024

Dans le cadre du changement de mode de gouvernance, le Comité de nomination a recommandé la réunion du Comité ESG et du Comité stratégique et des risques, réduisant ainsi le nombre de Comités du Conseil de cinq à quatre.

S'agissant de la collaboration entre les Comités, des programmes de travail détaillés ont été préparés en 2024 afin de cibler les thèmes qui pouvaient être traités de manière collaborative entre les Comités notamment sur les sujets RSE, stratégiques et de cybersécurité. Les membres du Comité d'audit et des risques financiers ont été invités en 2025 à une séance du Comité stratégique, environnemental et social.

Pour 2024

Les membres du Conseil ont souhaité augmenter davantage la fréquence et la durée des interactions avec le management opérationnel sur un périmètre plus élargi dans l'organisation.

En complément des informations déjà reçues sur les opérations d'acquisitions envisagées par le Groupe, les membres du Conseil ont souhaité être informés plus fréquemment des opportunités d'investissement éventuelles.

Dans le cadre des réflexions sur la composition du Conseil, certains membres ont suggéré de s'adjoindre un profil plus expert en *tech*.

Actions envisagées en 2025

Le programme de travail du Conseil pour 2025 intègre plusieurs présentations par les dirigeants opérationnels du Groupe avec un temps d'échange nécessaire avec les Administrateurs. Des rencontres plus informelles avec le management opérationnel sont également prévues. Depuis le début de l'année 2025, les Administrateurs ont pu rencontrer et échanger notamment avec le *Chief IT Security Officer* et la Directrice Groupe des assurances.

3.1.3.5 Accueil et formation des Administrateurs

Tout nouvel Administrateur est informé des obligations à sa charge. Un programme d'accueil et d'intégration pour tout nouvel Administrateur est proposé. À cette occasion, des rencontres personnalisées avec le Président-Directeur Général, les Directions juridique et financière sont proposées pour familiariser le nouveau membre avec l'organisation et les pratiques internes ainsi qu'avec les secteurs d'activité du Groupe. Une documentation lui est remise pour l'aider dans l'accomplissement de sa mission. Le cas échéant, des visites de sites peuvent être planifiées avec des dirigeants de filiales.

Chaque Administrateur bénéficie, s'il le juge nécessaire, d'une formation complémentaire notamment sur les spécificités de l'entreprise, de ses métiers, de son secteur d'activité et sur les enjeux de l'entreprise en matière de responsabilité sociale et environnementale.

Par ailleurs, tout Administrateur représentant les salariés bénéficie, conformément à la loi, d'une formation adaptée à l'exercice de son mandat et de crédits d'heures pour exercer son mandat dans les meilleures conditions.

Au cours de l'exercice 2024, les Administrateurs ont bénéficié de différentes présentations, avec une cinquantaine de représentants des équipes opérationnelles, principalement basées à Chicago. Ces présentations ont porté sur cinq sujets différents : Publicis Groupe aux États-Unis, Publicis Media, Epsilon, Publicis Sapient et sur la réinvention du modèle créatif avec Le Truc.

Par ailleurs, le Conseil d'Administration, avec l'appui du Comité de nomination et de la Secrétaire Générale, a approuvé un programme de formation qui a été déployé début 2025, en prenant en considération les enjeux du Groupe.

Une formation sur la gouvernance a ainsi été organisée en janvier 2025 avec l'appui d'un cabinet d'avocats externe de premier plan et la participation de huit Administrateurs dont cinq Administrateurs indépendants. Cette formation a couvert plusieurs thèmes : les sujets clés pour le Conseil et les interactions avec les *proxies*, les débats autour des questions ESG ainsi que l'activisme de manière plus globale. Une session de formation sur le climat est prévue au cours du premier semestre 2025 [1].

3.1.3.6 Procédure d'évaluation des conventions

Conventions portant sur des opérations courantes et conclues à des conditions normales (dites aussi conventions libres)

Conformément à l'article L. 22-10-12 du Code de commerce, le Conseil d'Administration s'est prononcé sur la procédure d'évaluation des conventions passées par la Société portant sur des opérations courantes conclues à des conditions normales, mise en place précédemment par le Conseil de surveillance du 11 septembre 2019.

Le Conseil d'Administration, sur recommandation du Comité d'audit et des risques financiers, a considéré que cette procédure demeurait valable avec la nouvelle structure de gouvernance.

La procédure de contrôle de qualification et d'évaluation s'applique à la conclusion de nouvelles conventions ainsi qu'aux modifications (notamment renouvellement, reconduction) qui y sont apportées ultérieurement ou lorsque certains indices permettent d'estimer qu'une convention ou certaines catégories de conventions ne correspondraient plus à la qualification de convention libre.

La Direction juridique est informée des conventions susceptibles de constituer une convention réglementée ou libre au niveau de Publicis Groupe SA par la personne directement ou indirectement intéressée et, plus généralement, par toute instance du Groupe ayant connaissance d'un projet de convention.

Le caractère courant et les conditions normales des conventions sont appréciés au cas par cas par la Direction juridique avec l'aide des Directions financière, comptable, immobilière et du Contrôle interne et ce à l'appui de l'étude publiée par la Compagnie Nationale des Commissaires aux Comptes en février 2014 sur les conventions réglementées et courantes. Après analyse, s'il ressort que la convention ne peut être qualifiée de convention courante conclue à des conditions normales, elle sera soumise à la procédure de contrôle des conventions réglementées.

Les personnes directement ou indirectement intéressées à l'une des conventions ne participent pas à son évaluation.

Le Comité d'audit et des risques financiers prend connaissance des conventions existantes ainsi que des critères permettant la qualification de conventions courantes et conclues à des conditions normales. Il informe le Conseil d'Administration du suivi et des résultats de cette procédure lors de la séance sur l'examen annuel des conventions conclues et autorisées au cours d'exercices antérieurs et dont les effets se prolongent dans le temps.

Le Conseil d'Administration se prononce sur les modifications de la procédure qui lui paraîtraient nécessaires et sur l'exclusion ou l'intégration éventuelle de certaines conventions dans la catégorie de conventions considérées comme courantes conclues à des conditions normales.

Conventions réglementées

En application de l'article L. 225-38 du Code de commerce, toute convention intervenant directement ou par personne interposée entre la Société et :

- son Directeur Général ;
- l'un de ses Directeurs Généraux Délégués ;
- l'un de ses Administrateurs ;
- l'un de ses actionnaires disposant d'une fraction des droits de vote supérieure à 10 % ou s'il s'agit d'une société actionnaire, la société la contrôlant au sens de l'article L. 233-3 du Code de commerce,

doit être soumise à l'autorisation préalable du Conseil d'Administration.

[1] ESRS 2 GOV-1-23 (b)

Ces dispositions sont applicables aux conventions auxquelles une de ces personnes est indirectement intéressée.

Sont également soumises à l'autorisation préalable les conventions intervenant entre la Société et une entreprise, si le directeur général, l'un des directeurs généraux délégués ou l'un des administrateurs de la Société est propriétaire, associé indéfiniment responsable, gérant, administrateur, membre du conseil de surveillance ou, de façon générale, dirigeant de cette entreprise.

Aux termes de l'article L. 225-40 du Code de commerce, la personne directement ou indirectement intéressée à la convention est tenue d'informer le Conseil dès qu'elle a connaissance d'une convention à laquelle l'article L. 225-38 est applicable. Si elle siège au Conseil, elle ne peut prendre part ni aux délibérations, ni au vote sur l'autorisation sollicitée.

Les dispositions qui précèdent ne sont applicables ni aux conventions portant sur des opérations courantes et conclues à des conditions normales, ni aux conventions conclues entre deux sociétés dont l'une détient, directement ou indirectement, la totalité du capital de l'autre, le cas échéant déduction faite du nombre minimal d'actions requis par la loi.

Conformément aux dispositions des articles L. 225-86 (applicable aux sociétés anonymes à conseil de surveillance et directoire) et L. 225-38 (applicable aux sociétés anonymes à conseil d'administration) du Code de commerce, les décisions d'autorisation du Conseil depuis le 1er août 2014 sont toutes motivées.

Le Conseil de surveillance du 17 avril 2024 a autorisé la conclusion d'une convention entre la Société et Mme Sophie Dulac, membre du Conseil de surveillance. Mme Sophie Dulac n'a pas pris part aux délibérations et au vote.

L'objet de cette convention a porté sur l'acquisition par la Société d'un bloc de 150 000 actions détenues par Mme Sophie Dulac qui ont servi à satisfaire aux obligations de la Société relatives aux plans d'actions gratuites au bénéfice des salariés, sans avoir à émettre de nouvelles actions, et ce afin d'éviter tout effet dilutif préjudiciable aux actionnaires.

La transaction, effectivement réalisée le 14 juin 2024, a été conclue pour un montant total de 15 013 500 euros, correspondant à un prix par action rachetée de 100,09 euros, soit une décote de 1 % par rapport au cours de Bourse de 101,10 euros. Ce montant total, financé par la trésorerie du groupe Publicis, n'a pas eu d'impact sur le bénéfice 2024 de la Société. Il en ressort, sur les comptes de l'exercice 2024, une augmentation de l'inventaire des actions propres et donc du montant des valeurs mobilières de placement à l'actif du bilan pour un montant de 15 058 540,50 euros (incluant la taxe payée sur les transactions financières), en contrepartie d'une diminution des disponibilités, également à l'actif du bilan, pour le même montant.

Un communiqué de presse a été publié sur le site internet de la Société le 14 juin 2024. Cette convention sera soumise à l'approbation de la prochaine Assemblée Générale des actionnaires appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2024.

3.1.4 Composition et activités des Comités du Conseil d'Administration

Au 31 décembre 2024, les Comités spécialisés constitués au sein du Conseil d'Administration sont les suivants :

- le Comité d'audit et des risques financiers qui succède au Comité d'audit ;
- le Comité de nomination ;
- le Comité de rémunération ;
- le Comité stratégique, environnemental et social qui émane de la fusion du Comité stratégique et des risques et du Comité ESG (enjeux environnementaux, sociaux et de gouvernance).

Le détail des modalités de fonctionnement des quatre Comités est mentionné au Titre II « Comités spécialisés » du règlement intérieur du Conseil d'Administration. Ce dernier est consultable sur le site de Publicis Groupe (www.publicisgroupe.com).

Chaque Comité est composé au minimum de trois membres, personnes physiques membres du Conseil d'Administration. Le Conseil désigne les membres des Comités.

Chaque membre est choisi sur la base de ses compétences et expertises dans le domaine d'intervention du Comité. Le Conseil désigne un Président pour chaque Comité choisi parmi ses membres dont le rôle est de diriger les travaux du Comité et d'en rendre compte au Conseil d'Administration. Les Comités peuvent s'adjoindre à titre exceptionnel ou permanent un expert externe dont le Conseil d'Administration fixe la rémunération.

Les membres des Comités sont désignés pour la durée de leur mandat de membre du Conseil.

La composition des Comités peut être modifiée à la discrétion du Conseil d'Administration. La moitié au moins des membres des Comités doit être présente pour que les Comités délibèrent valablement. Un membre ne peut pas se faire représenter.

Les Comités spécialisés aident le Conseil d'Administration dans l'accomplissement de ses missions et contribuent ainsi à l'amélioration de la gouvernance d'entreprise au sein du Groupe. Les Comités, chacun dans leur domaine de compétence, préparent les travaux du Conseil d'Administration, émettent des recommandations et des avis pour aider le Conseil à prendre des décisions. Les Comités peuvent procéder ou faire procéder à toutes études susceptibles d'éclairer les délibérations du Conseil d'Administration. Ils peuvent se faire assister de consultants externes lorsqu'ils le jugent utile.

Sur décision des Présidents des Comités concernés, des réunions communes entre Comités peuvent être organisées sur des thèmes d'intérêt commun, en particulier sur les sujets RSE. Ces réunions sont co-présidées par les Présidents des Comités. De manière générale, la gouvernance de Publicis favorise le travail collaboratif entre les Administrateurs.

Sur recommandation du Comité de nomination, le Conseil d'Administration, réuni à la suite de l'Assemblée Générale des actionnaires du 29 mai 2024, a approuvé la composition des quatre nouveaux Comités du Conseil.

La composition de ces Comités, détaillée dans les développements ci-après, assure une représentation diversifiée et équilibrée en matière de mixité, d'indépendance, de compétences, d'expériences et de nationalités.

/ Changements intervenus dans la composition des Comités au cours de l'exercice 2024

	Départ	Nomination	Renouvellement
Comité d'audit et des risques financiers	–	–	–
Comité de nomination	Maurice Lévy [1] *(le 29 mai 2024)*	–	–
Comité de rémunération [2]	Maurice Lévy [1] *(le 29 mai 2024)*	–	–
Comité ESG	Ce Comité n'existe plus depuis le 29 mai 2024		
Comité stratégique et des risques	Ce Comité n'existe plus depuis le 29 mai 2024		
Comité stratégique, environnemental et social (crée le 29 mai 2024)		Marie-Josée Kravis Antonella Mei-Pochtler Thomas H. Glocer Tidjane Thiam Sophie Dulac Simon Badinter Pierre Pénicaud *(le 29 mai 2024)*	

(1) Membre sortant du Conseil au 29 mai 2024.
(2) Mme Antonella Mei-Pochtler a succédé à M. André Kudelski dans son rôle de Président du Comité de rémunération à compter du 29 mai 2024.

3.1.4.1 Comité d'audit et des risques financiers

Au regard de l'accroissement des missions du Comité d'audit, notamment compte tenu des nouvelles missions introduites par la Directive CSRD, le Comité d'audit a été renommé Comité d'audit et des risques financiers à compter du 29 mai 2024 [1].

Composition à la date du présent document

Conformément à l'article 17.1 du Code Afep-Medef, le Comité d'audit et des risques financiers ne comprend aucun dirigeant mandataire social exécutif. Il est composé entièrement d'Administrateurs indépendants.

Ils disposent tous d'une compétence financière/audit. 80 % des membres du Comité disposent également d'une compétence sur les sujets RSE pertinents pour la Société (plus d'information sur les compétences des membres à la section 3.1.2.5).

/ Chiffres clés au 31 décembre 2024

5 membres	**100 % d'indépendants**
20 % de femmes	**6 réunions**

Nom	Taux d'assiduité
Jean Charest, Président	100 %
Thomas H. Glocer	83 %
André Kudelski	100 %
Suzan LeVine	100 %
Tidjane Thiam	83 %

Aucun changement n'est intervenu dans la composition du Comité d'audit et des risques financiers en 2024.

(1) ESRS 2 GOV-1-22 (a)

Présence d'un expert permanent au sein du Comité d'audit et des risques financiers

M. Jean-Michel Étienne, nommé pour la première fois le 26 mai 2021 et renouvelé le 29 mai 2024 dans le cadre du changement de gouvernance, continue d'assister le Comité d'audit et des risques financiers en qualité d'expert permanent. M. Jean-Michel Étienne a occupé les fonctions de Directeur Financier du Groupe de 2006 à 2020. Il a également été membre du Directoire pendant plus de 10 ans. Pour chaque séance, M. Jean-Michel Étienne perçoit des honoraires d'un montant similaire à la rémunération fixe par séance versée aux membres du Comité. Il a participé à toutes les séances du Comité en 2024.

Missions

Les missions du Comité d'audit et des risques financiers, détaillées à l'article 8 du règlement intérieur du Conseil d'Administration, sont définies conformément aux dispositions de l'article L. 821-67 du Code de commerce et de l'article 17.2 du Code Afep-Medef.

Le Comité d'audit et des risques financiers apporte son assistance au Conseil d'Administration dans sa mission relative à l'examen et l'arrêté des comptes sociaux et consolidés, le suivi de l'élaboration de l'information extra-financière, au contrôle de l'audit interne, au suivi du contrôle externe ainsi que la gestion des risques.

/ Synthèse des principales missions du Comité [1]

Information financière et extra-financière	Audit interne	Contrôle externe	Gestion des risques
● suivre le processus d'élaboration des informations comptables et financières et formuler des recommandations pour garantir l'intégrité de ce processus ● examiner les conventions pouvant être qualifiées de conventions courantes ● assurer le suivi du processus d'élaboration de l'information extra-financière en matière de durabilité ● prendre en compte les enjeux climatiques et les indicateurs RSE dans l'élaboration et le contrôle de l'information extra-financière	● suivre l'efficacité des systèmes de contrôle interne (incluant l'audit interne) en matière comptable, financière et de durabilité ● suivre l'efficacité des systèmes de gestion des risques en matière comptable, financière et de durabilité ● examiner le plan d'audit interne ● donner un avis sur le budget de l'audit interne ● donner un avis sur l'organisation et le fonctionnement de l'audit interne et la gestion des risques ● donner un avis sur le programme d'audit interne et les rapports de la fonction audit interne	● émettre une recommandation sur le choix des CAC et de l'auditeur de durabilité proposés à la désignation ou au renouvellement par l'Assemblée Générale ● suivre la réalisation des missions des CAC et de l'auditeur de durabilité et les honoraires y afférents ● s'assurer de l'indépendance des CAC et de l'auditeur de durabilité ● valider les services fournis par les CAC autres que ceux liés à la mission d'audit des comptes	● examiner les risques y compris extra-financiers et les engagements hors bilan significatifs ● alerter le Conseil sur tout sujet susceptible d'avoir un impact financier ● examiner la matrice de double matérialité ● surveiller les impacts, risques et opportunités

Activités

Les principaux travaux réalisés en 2024 sont les suivants :

	Principaux travaux réalisés en 2024
Examen des comptes	● examen des états financiers annuels de l'exercice 2023 et des comptes semestriels au 30 juin 2024 du Groupe ainsi que les rapports y afférents ; ● prise de connaissance régulière des résultats du Groupe avec une analyse de la croissance organique par pays/région et par métier ; ● vérification de la pertinence et de la permanence des méthodes comptables adoptées pour l'établissement des comptes ; ● analyse de la situation de trésorerie du Groupe ; ● examen des conventions courantes conclues à des conditions normales, en application de la procédure de vérification de ces conventions ainsi que des critères permettant cette qualification ; ● revue du panorama fiscal et des nouvelles obligations fiscales du Groupe.

(1) ESRS 2 GOV-1-22 (b)

	Principaux travaux réalisés en 2024
Audit interne	● examen des missions menées par l'Audit interne au cours de l'année 2024 et suivi de la mise en œuvre des plans d'actions ; ● validation du plan d'audit interne pour 2025 ; ● revue des contrôles effectués dans le cadre de la loi anti-corruption dite « Sapin 2 » ; ● information sur l'évaluation du contrôle interne financier du Groupe ; ● suivi des fraudes, litiges, enquêtes ou procès les plus sensibles ; ● approbation de la charte de l'Audit interne mise à jour en 2024.
Contrôle externe	● recueil des travaux des Commissaires aux comptes et de leurs rapports sur les états financiers du Groupe ; ● échange avec les Commissaires aux comptes sur les états financiers du Groupe ; ● revue et approbation des honoraires de 2024 des Commissaires aux comptes et des honoraires sur les missions supplémentaires qui leur ont été confiées ; ● suivi des honoraires payés en 2024 aux autres fournisseurs de services d'audit ; ● recommandation sur la nomination de Grant Thornton, pour un exercice, en qualité d'auditeur de durabilité, proposée à l'Assemblée Générale des actionnaires du 29 mai 2024 ; ● suivi du processus d'appel d'offres pour nommer le prochain auditeur de durabilité pour les six prochaines années ; ● recueil des travaux de l'auditeur en charge de la certification des informations en matière de durabilité.
Gestion des risques financiers	● examen des risques ayant ou pouvant avoir un impact financier et les engagements hors bilan ; ● revue de la cartographie des risques de corruption mise à jour en 2024 ; ● suivi des risques en matière de cybersécurité, en collaboration avec les membres du Comité stratégique et des risques.
Information extra-financière	● examen de la cartographie des risques ESG du Groupe, en lien avec le Comité stratégique, environnement et social ; ● suivi des étapes de mise en œuvre de la Directive CSRD au sein du Groupe : présentation des résultats de la matrice de double matérialité et des IRO (impacts, risques et opportunités) les plus significatifs pour l'entreprise [(1)].

(1) ESRS 2 GOV-1-22 (c) iii, ESRS 2 GOV-5-36 (e) et ESRS 2 GOV-1-22 (d)

La Secrétaire Générale et le Directeur Financier du Groupe participent à toutes les séances du Comité. Sont conviés en tant que de besoin : le Directeur de l'Audit interne, le Directeur Financier Groupe adjoint, la Directrice Juridique du Groupe et la Directrice RSE Groupe.

3.1.4.2 Comité de nomination

Composition à la date du présent document

Conformément à l'article 18.1 du Code Afep-Medef, le Comité de nomination ne comprend aucun dirigeant mandataire social exécutif. À l'exception de Mme Élisabeth Badinter, tous les membres sont indépendants. La vision de Mme Élisabeth Badinter, qui préside le Comité depuis le 27 février 2007, est essentielle pour l'équilibre de la gouvernance du Groupe. Elle apporte ainsi son expérience de plus de trente ans et sa vision dans l'intérêt du Groupe et des parties prenantes.

/ Chiffres clés au 31 décembre 2024

5 membres	**80 % d'indépendants**
60 % de femmes	**3 réunions**

Nom	Taux d'assiduité
Élisabeth Badinter, *Présidente*	100 %
Jean Charest	100 %
André Kudelski	67 %
Suzan LeVine	100 %
Marie-Josée Kravis	100 %

Missions

Les missions du Comité de nomination sont détaillées à l'article 9 du règlement intérieur du Conseil d'Administration et sont établies conformément aux dispositions de l'article 18.2 du Code Afep-Medef.

Le Comité de nomination traite l'ensemble des questions relatives à la composition du Conseil d'Administration et de la Direction Générale.

Le Président-Directeur Général est associé aux travaux du Comité de nomination en tant que de besoin.

/ Synthèse des principales missions du Comité

Composition du Conseil et des Comités	Formation/compétences	Plan de succession	Nomination des principaux dirigeants
● faire toutes observations sur la composition du Conseil et des Comités ● proposer au Conseil la nomination du Président du Conseil et du ou des Directeurs Généraux ● examiner l'indépendance des Administrateurs ● proposer au Conseil une procédure destinée à sélectionner les futurs Administrateurs ● proposer au Conseil, le cas échéant, un processus de sélection des Directeurs Généraux Délégués	● réfléchir sur les besoins du Conseil en termes de compétences, y compris s'agissant des compétences RSE ● élaborer une matrice de compétences des Administrateurs	● examiner la pertinence du mode de gouvernance ● établir un plan de succession des dirigeants mandataires sociaux et des postes clés ● examiner les plans de succession pour l'ensemble des postes clés, préalablement à toute décision du Directeur Général	● proposer au Conseil la candidature des mandataires sociaux de la Société ● examiner les propositions de nomination des membres du Comité Exécutif (ou équivalent) et des grands dirigeants de Publicis Groupe (Top 20), en consultation avec le Directeur Général ● examiner la politique de mixité appliquée aux instances dirigeantes

Activités

Les principaux travaux réalisés en 2024 sont les suivants :

	Principaux travaux réalisés en 2024
Gouvernance	● examen de la composition du Conseil de surveillance et mise à jour de la matrice de compétences ; ● réflexion et recommandations sur le changement de la structure de gouvernance du Groupe en Conseil d'Administration en lieu et place d'un Conseil de surveillance et Directoire : – recommandation en vue de proposer la nomination de l'ensemble des membres du Conseil de surveillance, à l'exception de M. Maurice Lévy qui n'a pas souhaité être élu au Conseil en qualité d'Administrateur, – recommandation sur l'unicité des fonctions de Président du Conseil d'Administration et de Directeur Général, – recommandation en vue de proposer la nomination de M. Arthur Sadoun aux fonctions d'Administrateur appelé à être nommé Président-Directeur Général, – recommandation sur la nomination d'un Administrateur Référent, d'une Vice-Présidente du Conseil d'Administration et d'un Président d'honneur, – recommandation sur la composition et les missions des Comités spécialisés du Conseil.
Indépendance des membres	● revue de l'indépendance des membres du Conseil de surveillance au 31 décembre 2023 ; ● revue de l'indépendance des Administrateurs au titre de l'exercice 2024.
Plan de succession	● travaux sur les plans de succession des dirigeants clés ; ● réflexions sur le plan de succession du Président-Directeur Général.

3.1.4.3 Comité de rémunération

Composition à la date du présent document

Conformément à l'article 19.1 du Code Afep-Medef, le Comité de rémunération est composé majoritairement de membres indépendants et ne comprend aucun dirigeant mandataire social exécutif. Il est présidé par un membre indépendant (Mme Antonella Mei-Pochtler) et comporte un membre représentant les salariés (Mme Patricia Velay-Borrini).

/ Chiffres clés au 31 décembre 2024

4 membres	**100 % d'indépendants (1)**
50 % de femmes	**6 réunions**

Nom	Taux d'assiduité
Antonella Mei-Pochtler, *Présidente*	100 %
Thomas H. Glocer	100 %
André Kudelski	100 %
Patricia Velay-Borrini, *Administratrice représentant les salariés*	100 %

(1) Le taux d'indépendance est calculé hors Administrateurs représentant les salariés conformément au Code Afep-Medef.

En raison de la nomination de M. André Kudelski aux fonctions d'Administrateur Référent et afin qu'il puisse pleinement assurer cette mission, Mme Antonella Mei-Pochtler, membre de ce Comité depuis mai 2020, lui a succédé dans son rôle de Président du Comité de rémunération à compter du 29 mai 2024.

Présence d'un expert permanent au sein du Comité de rémunération

M. Michel Cicurel, initialement nommé le 1er juin 2018 et renouvelé le 29 mai 2024 dans le cadre du changement de gouvernance, continue d'assister le Comité de rémunération en qualité d'expert permanent. Il a été membre du Conseil de surveillance de Publicis Groupe SA pendant 19 ans, de 1999 à 2018. Il a également occupé les fonctions de Président du Comité de rémunération de 2016 à 2018. Pour chaque séance, M. Michel Cicurel perçoit des honoraires d'un montant similaire à la rémunération fixe par séance versée aux membres du Comité. Il a participé à toutes les séances du Comité en 2024.

Missions

Les missions du Comité de rémunération sont détaillées à l'article 10 du règlement intérieur du Conseil d'Administration et sont établies conformément aux dispositions de l'article 19.2 du Code Afep-Medef.

Le Comité de rémunération traite l'ensemble des questions relatives aux rémunérations des mandataires sociaux et des principaux dirigeants du Groupe.

/ Synthèse des principales missions du Comité

Rémunération des Administrateurs	Rémunération des dirigeants mandataires sociaux	Rémunération des principaux dirigeants	Politique salariale du Groupe
● émettre une recommandation sur le montant global annuel de la rémunération allouée aux Administrateurs et les modalités de répartition de cette rémunération	● étudier et proposer au Conseil l'ensemble des éléments de rémunération des dirigeants mandataires sociaux ● émettre une recommandation sur la politique de rémunération des mandataires sociaux (vote *ex ante*), sur le rapport sur les rémunérations ainsi que sur la rémunération versée ou attribuée au titre de l'exercice écoulé (vote *ex post*)	● donner un avis sur les conditions de rémunérations fixes, variables et exceptionnelles composant la rémunération totale et les avantages de toute nature des membres du Comité Exécutif (ou équivalent) et des grands dirigeants de Publicis Groupe (Top 20)	● examiner et émettre toute recommandation en matière d'équité de traitement, en particulier en matière d'équité professionnelle et salariale ● se prononcer sur les systèmes de parts variables et les politiques en matière d'attributions d'actions

Activités

Les principaux travaux réalisés en 2024 sont les suivants :

	Principaux travaux réalisés en 2024
Rémunérations des dirigeants mandataires sociaux	● examen des critères de performance et détermination des rémunérations variables et fixes du Président et des membres du Directoire au titre de l'exercice 2023 ; ● recommandations sur les politiques de rémunération des mandataires sociaux pour 2024 ; ● analyse des attentes des actionnaires et agences de conseil en vote pour en tirer des améliorations pour la politique de rémunération 2025.
Rémunérations des collaborateurs	● examen des parts variables annuelles ; ● fixation de l'enveloppe de rémunération variable des collaborateurs au titre de 2023 ; ● revue des bonus proposés aux membres du Directoire+ et du *Management Committee* et des révisions des rémunérations pour 2024 ; ● information sur les augmentations et les recrutements de dirigeants des principaux Comités Exécutifs des pays et des régions ; ● travaux sur le salaire décent et sur l'équité salariale dans le Groupe.
Plans en actions	● validation de la performance du plan LTIP Directoire 2021-2023 ; ● examen et approbation des enveloppes pour les plans d'actions 2024 du Groupe ; ● recommandation sur l'attribution d'actions du plan Epsilon 2024 ; ● réflexion sur le budget des plans en actions pour 2025.

Le Président-Directeur Général et la Secrétaire Générale sont conviés à toutes les séances du Comité (hors séance traitant de leur rémunération).

3.1.4.4 Comité stratégique, environnemental et social

Le Comité stratégique, environnemental et social est issu de la fusion du Comité stratégique et des risques et du Comité ESG du Conseil de surveillance à compter du 29 mai 2024, fusion contribuant à clarifier et renforcer le rôle des Comités du Conseil dans le cadre du nouveau mode de gouvernance [1].

Pour plus de clarté, la composition et l'activité des trois Comités au cours de l'exercice sont détaillées à la présente section.

Composition

À la date du présent document, le Comité stratégique, environnemental et social est composé à majorité de membres indépendants et est présidé par Mme Marie-Josée Kravis, Administratrice indépendante.

	Jusqu'au 29 mai 2024	Jusqu'au 29 mai 2024	À la date du présent document
	COMITÉ STRATÉGIQUE ET DES RISQUES	**COMITÉ ESG**	**COMITÉ STRATÉGIQUE, ENVIRONNEMENTAL ET SOCIAL**
Nombre de réunions en 2024	1	1	1
Nombre de membres	7	4	7
Présidente indépendante [1]	Marie-Josée Kravis	Suzan LeVine	Marie-Josée Kravis
Membres indépendants [1]	Antonella Mei-Pochtler	Antonella Mei-Pochtler	Antonella Mei-Pochtler
	Thomas H. Glocer	–	Thomas H. Glocer
	Tidjane Thiam	–	Tidjane Thiam
Membres non indépendants	Maurice Lévy	Sophie Dulac	Sophie Dulac
	Simon Badiner	–	Simon Badinter
	Pierre Pénicaud [2]	Patricia Velay-Borrini [2]	Pierre Pénicaud [2]
Taux d'indépendance [1] [3]	67 %	67 %	67 %
Taux d'assiduité global au Comité	86 %	100 %	100 %
Taux de parité	33 % de femmes 67 % d'hommes	100 % de femmes	43 % de femmes 57 % d'hommes

(1) Au regard des critères d'indépendance énoncés dans le Code Afep-Medef.
(2) Administrateurs représentant les salariés.
(3) Le taux d'indépendance est calculé hors membres représentant les salariés conformément au Code Afep-Medef.

[1] ESRS 2 GOV-1-22 (a)

Missions [1]

Les missions du Comité stratégique, environnemental et social sont détaillées à l'article 11 du règlement intérieur du Conseil d'Administration.

Le Comité stratégique, environnemental et social est chargé d'examiner tous les aspects de la stratégie du Groupe, y compris ses engagements environnementaux et sociaux.

/ Synthèse des principales missions du Comité

Stratégie globale	Responsabilité Sociale et Environnementale (RSE)	Politique sociale
● examiner les grandes options stratégiques et de développement à terme qui s'offrent au Groupe et leur décision de mise en œuvre lors d'opérations de nature à engager la stratégie du Groupe dans son ensemble	● examiner la stratégie du Groupe en matière de responsabilité sociale environnementale et climatique en concertation avec les parties prenantes et les options retenues dans la mise en œuvre de cette stratégie ● s'assurer du respect des obligations de la Société relatives au devoir de vigilance	● examiner les politiques sociales du Groupe (formation, mobilité, harcèlement, discrimination…) et formuler toute proposition notamment en matière d'équité professionnelle et d'évolution des conditions de travail

Activités

Les principaux travaux réalisés en 2024 sont les suivants :

	Principaux travaux réalisés en 2024
Options stratégiques et de développement du Groupe	● examen des plans d'actions menés par le Groupe sur la gestion des données dont la charte élaborée en matière de données (*clean data*), de contenu sur internet (*clean internet*), de comptabilisation et d'achat ; ● réflexion sur la stratégie de croissance externe (secteurs, géographies et budget).
Stratégie en matière RSE	● suivi de la mise en œuvre du plan de vigilance du Groupe ; ● revue de la cartographie des risques en matière de devoir de vigilance [1].

(1) ESRS 2 GOV-5-36 (e) et ESRS 2 GOV-1-22 (d)

Le Président-Directeur Général et la Secrétaire Générale participent à toutes les réunions du Comité. Sont conviés en tant que de besoin : la Directrice RSE du Groupe, le Directeur de l'Audit Interne, le Directeur *M&A* et tout autre dirigeant opérationnel selon le sujet à traiter.

Ces différents travaux ont été complétés par ceux précédemment réalisés au cours de l'exercice 2024 par le Comité stratégique et des risques ainsi que par ceux du Comité ESG :

/ Comité stratégique et des risques

	Principaux travaux réalisés en 2024
Cartographie des risques	● revue de la cartographie des risques du Groupe actualisée en 2024.
Cybersécurité	● information sur un incident en matière de cybersécurité et sur les mesures prises pour remédier aux risques futurs ; ● revue de la quantification des risques liés à la cybersécurité.
Reporting extra-financier	● information sur la réglementation européenne en matière de reporting extra-financier.

/ Comité ESG [2]

	Principaux travaux réalisés en 2024
Reporting extra-financier	● information sur l'environnement ESG aux États-Unis et en Europe ; ● revue des conclusions de l'audit réalisé par le cabinet Grant Thornton sur la DPEF au titre de l'exercice 2023 ; ● suivi des étapes de mise en œuvre de la Directive CSRD au sein du Groupe ; ● suivi de la position de Publicis dans les agences de notation ESG.
Climat	● suivi de l'atteinte des objectifs SBTi et du plan d'actions pour le climat ; ● revue de la première évaluation sur l'impact de l'activité du Groupe sur la biodiversité.

(1) ESRS 2 GOV-1-22 (b)
(2) ESRS 2 GOV-1-22 (d) et ESRS 2 GOV-5-36 (e)

3.1.5 Instances dirigeantes

3.1.5.1 Comité Exécutif

Le Comité Exécutif, placé sous la responsabilité du Président-Directeur Général M. Arthur Sadoun, composé de leaders opérationnels expérimentés, est l'une des deux instances dirigeantes de Publicis.

Le Comité Exécutif a pour mission principale d'accompagner le Président-Directeur Général dans la définition des objectifs stratégiques du Groupe, en fonction des orientations fixées par le Conseil d'Administration et de s'assurer de leur mise en œuvre dans le cadre du « *Power of One* ».

Au 31 décembre 2024, le Comité Exécutif est composé de cinq membres avec une proportion de 40 % de femmes (2 femmes sur 5 membres).

Membre	Genre	Fonction
Arthur Sadoun	H	Président-Directeur Général
Agathe Bousquet	F	Présidente Publicis France
Dave Penski	H	*Chief Executive Officer* Publicis Media US
Carla Serrano	F	Directrice de la Stratégie de Publicis Groupe
Nigel Vaz	H	*Chief Executive Officer* Publicis Sapient

3.1.5.2 *Management Committee*

Le *Management Committee* regroupe les membres du Comité Exécutif et d'autres dirigeants clés du Groupe, en premier lieu les responsables des grandes fonctions transversales de l'entreprise et les autres patrons des principales divisions opérationnelles ou géographiques.

Le *Management Committee* assure le pilotage de la gestion du Groupe et l'exécution de sa stratégie.

Au 31 décembre 2024, le *Management Committee* est composé de vingt et un membres, dont les cinq membres du Comité Exécutif, avec une proportion de 47,6 % de femmes (10 femmes sur 21 membres).

Membre	Genre	Fonction
Emmanuel André	H	*Chief Talent Officer* Publicis Groupe
Gerry Boyle	H	*Global Chief Media* Officer Publicis Groupe, *Chief Executive Officer* Publicis Groupe Western Europe
Andrew Bruce	H	*Chief Executive Officer* Publicis Groupe Canada
Magnus Djaba	H	*Global Chief Client Officer* Publicis Groupe
Stéphane Estryn	H	*Director M&A*
John Giuliani	H	*Executive Chairman* Epsilon
Amy Hadfield	F	Directrice de la communication Publicis Groupe
Anne-Gabrielle Heilbronner	F	Secrétaire Générale Publicis Groupe
Demet Ikiler	F	*Chief Operating Officer* Publicis Groupe EMEA
Steve King	H	*Chairman* Publicis Groupe Europe
Nanette Lafond Dufour	F	*Chief Impact Officer*
Jane Lin-Baden	F	*Chief Executive Officer* APAC
Loris Nold	H	Directeur Financier Publicis Groupe
Sylvie Ouziel	F	*Chief Executive Officer Shared Platforms*
Talia Raviv	F	*Chief Executive Officer* PMX Global Media Operation
Alexandra von Plato	F	*Chairman* Publicis Health

H : homme – F : femme

3.1.5.3 Mixité des instances dirigeantes

Publicis Groupe est attaché au respect de l'équité entre les femmes et les hommes et se mobilise depuis de nombreuses années pour la promotion des droits des femmes dans la société civile et dans le milieu professionnel (voir section 4.3.4.1).

Conformément aux exigences légales, Publicis Groupe veille à une représentation équilibrée des femmes et des hommes jusqu'aux plus hauts niveaux de responsabilité. Publicis Groupe SA a été l'un des premiers groupes à appliquer la parité au sein de son Conseil, bien avant que cela ne soit une obligation légale.

Dès 2018, Publicis Groupe s'est fixé un objectif de mixité de 40 % de femmes parmi les Dirigeants clés en 2020, objectif qui a été atteint (voir section 4.3.4.1).

Conformément aux recommandations du Code Afep-Medef, le Directoire, après avoir consulté le Conseil de surveillance, avait arrêté une politique de mixité des femmes et des hommes au sein des instances dirigeantes, politique qui s'est maintenue dans le cadre de la nouvelle gouvernance.

Publicis a défini un groupe de « Dirigeants clés » composé de l'ensemble des membres du Comité Exécutif, du *Management Committee* et des Comités exécutifs les plus significatifs. En dehors du Conseil d'Administration dont la mixité est régie par l'article L. 225-18-1 du Code de commerce, il s'agit des instances à plus haute responsabilité au sein du Groupe.

/ Situation au 31 décembre 2024

	Pourcentage de femmes	Objectif à 2025
Effectifs globaux	51,8 %	
Comité Exécutif	40 %	
Management Committee (hors Comité Exécutif)	50,0 %	
Dirigeants clés (hors Etats-Unis)*	45,8 %	46 %

* Cet objectif est appliqué conformément au droit local, ce qui a pour effet d'exclure de son champ les États-Unis.

Modalités de mise en œuvre

Afin d'atteindre cet objectif, Publicis poursuit sa politique de mixité menée depuis plusieurs années (voir section 4.3.4.1). Une attention particulière a été portée ces dernières années sur les promotions et évolutions de carrière des femmes au sein du Groupe. Un plan d'actions est mis en œuvre avec les *Chief Talent Officers* pour veiller à ce qu'il y ait un nombre égal de candidatures femmes et hommes tant dans les recrutements que les promotions, y compris dans la dernière phase dite de *short-list*. Un plan plus spécifique est établi pour les pays ou métiers où les femmes sont numériquement moins nombreuses afin d'agir en faveur de l'équité femmes-hommes dès le recrutement des profils juniors. Enfin, des dispositions sont prises en matière de rétention des talents féminins afin de leur permettre une flexibilité d'organisation entre vie professionnelle et vie personnelle, accordée aussi aux hommes. Les données 2024 se trouvent dans la section 4.3.4.1, et l'historique est accessible sur le site de Publicis Groupe, section *CSR Smart data*.

Résultats obtenus au cours de l'année écoulée

Les résultats montrent une progression régulière de la trajectoire du Groupe visant 45% de femmes parmi les Dirigeants clés en 2025. L'objectif de 45 % de femmes, ayant été atteint en 2024, cela a permis de rehausser l'objectif à 46 % pour 2025.

Cet objectif est ambitieux. Le développement du Groupe dans les métiers technologiques où les femmes sont souvent moins bien représentées est un défi pour faire progresser la mixité, en particulier parmi les dirigeants.

La Direction Générale a mis en place des actions transversales pour parvenir à atteindre l'objectif de 46 % de femmes parmi les Dirigeants clés pour 2025 et notamment :

- suivre les indicateurs-clés tous les trimestres pour le Comex et mensuellement dans les pays ;
- porter une attention rigoureuse sur les nominations et les promotions afin d'avoir une mixité dans les profils proposés et sélectionnés ;
- fidéliser les femmes dans le cadre des programmes de rémunération à long terme ;
- intégrer plus de femmes dans les programmes de formation destinés aux dirigeants de demain.

En outre, depuis plus de 10 ans, Publicis Groupe a volontairement choisi de publier des indicateurs intermédiaires propres à l'entreprise et ses métiers, comme le pourcentage de femmes membres des Comex des agences ou le pourcentage de femmes CEO d'une agence, données complétées ces dernières années par le pourcentage de femmes dirigeant les équipes *Creative*, Media, *Data* et *Tech*, correspondant aux grands métiers de l'entreprise (voir section 4.3.4.1).

Le réseau interne *VivaWomen !* joue un rôle important dans les agences notamment auprès des plus jeunes femmes comme espace de dialogue, de rencontre, d'inspiration et d'accompagnement. Le *Women's Forum*, filiale du groupe Publicis, continue par ses événements et publications à porter la voix et la contribution des femmes aux questions d'équité ainsi que sur les principaux défis sociaux et économiques mondiaux. Les missions et les activités de *VivaWomen!* et du *Women's Forum* sont détaillées au sein du chapitre 4 du présent document d'enregistrement universel.

3.1.6 Application du Code Afep-Medef : mise en œuvre de la règle « appliquer ou expliquer »

Dans le cadre de la règle « appliquer ou expliquer » prévue à l'article L. 22-10-10 4° du Code de commerce et visée à l'article 28.1 du Code Afep-Medef, la Société estime que ses pratiques se conforment aux recommandations du Code Afep-Medef. Toutefois, des dispositions ont été écartées pour les raisons expliquées ci-après :

Recommandation du Code Afep-Medef	Position
Article 10.5.6 : Critères d'indépendance « ne pas être administrateur de la société depuis plus de douze ans ».	Le Conseil d'Administration a réexaminé la qualification de membre indépendant de Mme Marie-Josée Kravis. En dépit du passage de société anonyme à Conseil de surveillance et Directoire en société anonyme à Conseil d'Administration, la Société a décidé de maintenir l'ancienneté des Administrateurs depuis leur première nomination en tant que membres du Conseil de surveillance. Dans ce cadre, il est rappelé que Mme Marie-Josée Kravis a dépassé sa douzième année au sein du Conseil au 1er juin 2022, au regard du sixième critère du Code Afep-Medef. Le Comité a pleinement conscience que l'objectif de ce critère est de rechercher si le temps passé ne fait pas perdre à l'intéressée son indépendance de jugement et son esprit critique vis-à-vis du management du Groupe. Le Comité a toutefois estimé que l'inobservation de ce critère à lui seul ne pourrait faire perdre mécaniquement le statut d'indépendant à l'un de ses membres et que la situation de chacun devait faire l'objet d'une appréciation au cas par cas en tenant compte des situations particulières de chaque membre et des spécificités du Groupe. Dans le cas de Mme Marie-Josée Kravis, le Comité a considéré que l'influence du temps passé n'était pas de nature en tant que telle à affecter son indépendance. L'analyse réalisée par le Comité de nomination tient compte de sa situation professionnelle et personnelle. Mme Marie-Josée Kravis est une économiste américaine spécialisée dans l'analyse des politiques publiques et la planification stratégique. Les domaines dans lesquels elle exerce ses activités incluent la philanthropie, l'art, la culture et la médecine, ne créant aucune interférence avec son mandat au sein de Publicis Groupe. Le Comité a pris soin de débattre et d'évaluer *in concreto* sa capacité à se forger sa propre opinion et d'exercer sa mission de contrôle vis-à-vis de la Direction Générale. Elle a su faire preuve d'un sens éthique et d'une liberté de parole remarquables et reconnus par ses pairs. Le Comité a, par ailleurs, pris en compte la situation exceptionnelle dans laquelle la Société se trouve. Ainsi, le Conseil d'Administration, sur recommandation du Comité de nomination, a retenu la qualification de membre indépendant pour Mme Marie-Josée Kravis. Cette appréciation s'explique par le contexte de la récente mise en place de la nouvelle forme de gouvernance, afin de maintenir l'équilibre de la composition du Conseil pendant une période transitoire limitée.
Article 27.2 : Information annuelle (informations sur les ratios) « Les sociétés qui n'ont pas ou peu de salariés par rapport à l'effectif global en France, prennent en compte un périmètre plus représentatif par rapport à la masse salariale ou les effectifs en France des sociétés dont elles ont le contrôle exclusif au sens de l'article L. 233-16 II du Code de commerce »	Publicis Groupe SA, ayant un seul salarié, a décidé de publier les ratios tels que prévus au 6° de l'article L. 22-10-9 du Code de commerce sur un périmètre représentatif de l'activité du Groupe en France, auquel ont été ajoutés les effectifs de l'ensemble des sociétés du Groupe aux États-Unis et au Royaume-Uni. Ce périmètre est en effet économiquement pertinent dans la mesure où il représente une part prépondérante des revenus du Groupe (74 %) et de la masse salariale du Groupe (73 %), le reste étant disséminé sur l'ensemble des autres pays du monde. Ce périmètre a été préféré à un périmètre restreint à la France qui ne représente que 6 % des revenus du Groupe et de la masse salariale du Groupe, et n'est pas représentatif de son activité (cf. section 3.5.2.3 du présent document d'enregistrement universel). À noter que les ratios au niveau de Publicis Groupe SA sont également indiqués conformément à la loi (cf. section 3.5.2.3 « Périmètre » du présent document d'enregistrement universel).

3.1.7 Autres informations du rapport sur le gouvernement d'entreprise

Les informations requises par les articles L. 225-37-4, 3°, L. 22-10-10, 7° et L. 22-10-11 du Code de commerce sont publiées dans le présent document d'enregistrement universel, en particulier :

- le tableau récapitulatif des délégations de compétence et autorisations en cours de validité données au Conseil d'Administration en matière financière est présenté à la section 8.3.1 ;
- les systèmes de contrôle interne et de gestion des risques sont présentés à la section 2.2 ; et
- les éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique sont à la section 8.2.3.

Elles sont également répertoriées à la section 10.9 du document d'enregistrement universel, sous la rubrique « Table de concordance du rapport sur le gouvernement d'entreprise ».

3.2 RÉMUNÉRATION DES MANDATAIRES SOCIAUX

Conformément aux dispositions légales et réglementaires en vigueur, la présente section expose la politique de rémunération applicable aux mandataires sociaux pour l'exercice 2025, ainsi que les éléments de rémunération des mandataires sociaux relatifs à l'exercice 2024.

Il est rappelé que l'Assemblée Générale du 29 mai 2024 a adopté le changement de mode de gestion du Groupe avec la mise en place d'un Conseil d'Administration en lieu et place du Directoire et du Conseil de surveillance. Ainsi, à l'issue de l'Assemblée Générale du 29 mai 2024 :

- les membres du Conseil de surveillance ont été nommés en qualité d'Administrateurs, à l'exception de M. Maurice Lévy,
- M. Arthur Sadoun a été nommé Administrateur du Groupe et Président-Directeur Général (PDG), et
- M. André Kudelski a été nommé Administrateur Référent.

3.2.1 Principes communs applicables à l'ensemble des mandataires sociaux

Principes généraux et gouvernance

La politique de rémunération applicable aux mandataires sociaux est déterminée par le Conseil d'Administration qui s'appuie sur les propositions du Comité de rémunération. Conformément à la loi, cette politique est soumise au vote de l'Assemblée Générale au moins une fois par an ainsi que lors de chaque modification importante.

Le Comité de rémunération joue un rôle clé dans l'établissement de la politique de rémunération et les décisions individuelles. Dans ce cadre, le Comité de rémunération se réunit au moins une fois par an pour analyser la politique de rémunération applicable aux mandataires sociaux, valider les résultats de performance des objectifs financiers et non financiers de l'année précédente et déterminer les nouveaux critères et les objectifs de performance pour l'année en cours. Pour ce faire, le Comité de rémunération s'appuie en particulier sur les éléments élaborés et présentés par le Secrétariat Général et également sur les analyses réalisées par des experts indépendants sur les rémunérations. Il prend notamment en compte les pratiques passées concernant la rémunération des mandataires sociaux, des études de comparables ainsi que les conditions de rémunération et d'emploi des salariés et autres dirigeants du Groupe. Le Comité de rémunération prend en outre diverses mesures pour éviter ou gérer les situations de conflit d'intérêts. Présidé par un membre indépendant et composé à 100 % de membres indépendants en 2024 (voir section 3.1.4.3 « Comité de rémunération »), il veille à l'application du règlement intérieur du Conseil d'Administration, notamment en demandant à ses membres de signaler toute situation de conflit d'intérêts et, en cas de survenance d'un tel conflit, en vérifiant que les personnes concernées s'abstiennent de participer au débat ou au vote sur le sujet, qu'elles ne sollicitent ou communiquent aucune information s'y rapportant, voire qu'elles démissionnent de leur fonction (voir section 3.1.1.6 « Déontologie des mandataires sociaux »). La politique de rémunération établie est ensuite proposée au Conseil d'Administration, avant d'être soumise au vote de l'Assemblée Générale des actionnaires. Lors de cette réunion, lorsque les fonctions de Directeur Général et de Président du Conseil d'Administration sont réunies, l'Administrateur Référent préside exceptionnellement les débats relatifs à l'examen de la performance et de la rémunération du Président-Directeur Général.

Les principes de la politique de rémunération applicable aux mandataires sociaux, sous réserve de leur approbation par l'Assemblée Générale du 27 mai 2025, ont vocation à s'appliquer également aux mandataires sociaux nouvellement nommés ou dont le mandat est renouvelé à l'issue de l'Assemblée Générale. Pour ces derniers, le Conseil d'Administration est néanmoins autorisé à décider temporairement certains ajustements destinés à tenir compte, en particulier, de leur profil et de leur expérience. De même, lorsqu'un dirigeant mandataire social est recruté de l'extérieur du Groupe, le Conseil d'Administration pourra décider de l'indemniser de tout ou partie des avantages qu'il a perdus en quittant son précédent employeur. Le Conseil d'Administration se prononcera sur avis du Comité de rémunération dans la stricte mesure requise par la situation et uniquement concernant les points de la politique de rémunération en vigueur qui se révéleraient manifestement inadaptés à la situation du mandataire social/dirigeant nouvellement nommé.

Les politiques de rémunération des Administrateurs et du Président-Directeur Général sont précisées respectivement aux sections 3.2.2.1 et 3.2.3.1 ci-après.

Dérogation à la politique de rémunération

En cas de circonstances exceptionnelles, le Conseil d'Administration peut, dans les conditions prévues par la loi, déroger à l'application de la politique de rémunération si cette dérogation est temporaire, conforme à l'intérêt social et nécessaire pour garantir la pérennité ou la viabilité de la Société.

Cette dérogation ne peut être décidée par le Conseil d'Administration qu'après avis motivé du Comité de rémunération et ne peut porter que sur les éléments variables ou exceptionnels de la politique de rémunération.

Modifications apportées à la politique de rémunération

Conformément aux décisions du Conseil d'Administration, les modifications suivantes seront proposées à l'Assemblée Générale du 27 mai 2025 par rapport à la politique de rémunération précédemment approuvée par les actionnaires lors de la dernière Assemblée Générale du 29 mai 2024 :

- l'enveloppe annuelle de rémunération des membres du Conseil d'Administration serait augmentée de 1,5 million d'euros à 1,7 million d'euros pour anticiper la nomination de nouveaux Administrateurs et/ou l'accroissement du nombre de séances du Conseil d'Administration et/ou des Comités à la suite du changement de gouvernance ;
- Il est proposé de simplifier, à compter de l'exercice 2025, les critères de performance de la part variable annuelle et long terme du Président-Directeur Général :
  - La part variable annuelle resterait fondée sur les critères financiers (croissance et marge) et RSE. Les éléments de surperformance seront appliqués seulement aux critères de croissance et de marge, compte tenu des bons résultats déjà obtenus sur la RSE.
  - Par ailleurs, prenant acte des bons résultats déjà atteints en matière de RSE d'une part et, d'autre part, de l'existence de réglementations spécifiques par pays, voire régions, il a été décidé d'ajuster les critères RSE pour la part variable annuelle et de ne plus les appliquer aux plans LTIP. Ainsi, la rémunération variable long terme du Président-Directeur Général serait exclusivement fondée sur l'atteinte de critères financiers évalués sur un groupe de référence élargi, afin de tenir compte des réorganisations en cours dans notre industrie.

Les changements sont décrits à la section 3.2.2.1 et 3.2.3.1 du présent document.

3.2.2 Rémunération des Administrateurs

3.2.2.1 Politique de rémunération applicable aux Administrateurs

La politique de rémunération des Administrateurs comprend, d'une part, les éléments communs à l'ensemble des mandataires sociaux présentés en section 3.2.1, et, d'autre part, les éléments spécifiques développés ci-après.

La politique de rémunération des Administrateurs de Publicis Groupe SA a pour objectif de rémunérer la compétence et l'implication de ses membres, dans un contexte où leur engagement est croissant.

Montant global de rémunération

Le montant global annuel de la rémunération allouée aux Administrateurs est déterminé par un vote de l'Assemblée Générale des actionnaires de Publicis Groupe SA.

À titre de rappel, l'Assemblée Générale des actionnaires du 29 mai 2024 a validé :

- l'application *mutadis mutantis* de la politique de rémunération des membres du Conseil de surveillance aux Administrateurs de Publicis Groupe SA, y compris le Président en sa qualité d'Administrateur ;
- l'allocation à l'Administrateur Référent d'une partie fixe complémentaire d'un montant de 30 000 euros au titre de ses fonctions ;
- l'absence de rémunération du Président du Conseil d'Administration au titre de ses fonctions de Président dans la mesure où il cumule cette fonction avec celle de Directeur Général.

Pour rappel, la précédente enveloppe globale annuelle pour les membres du Conseil avait été fixée à 1,5 million d'euros par l'Assemblée Générale des actionnaires du 22 mai 2022. À la suite du changement de gouvernance et pour anticiper la nomination éventuelle de nouveaux Administrateurs et/ou l'accroissement du nombre de séances du Conseil d'Administration et/ou des Comités, il est proposé d'augmenter l'enveloppe annuelle soumise au vote des actionnaires de 1,5 million d'euros à 1,7 million d'euros. Cette évolution de l'enveloppe est en ligne avec les pratiques de marché. La structure de la rémunération des Administrateurs resterait quant à elle inchangée.

Dans le cadre du montant global de rémunération, chaque Administrateur perçoit une rémunération fixe de 10 000 euros par an (augmentée de 7 500 euros pour assurer la présidence d'un Comité et de 30 000 euros pour l'Administrateur Référent) à laquelle s'ajoute un montant de 6 000 euros pour chaque participation effective à une séance du Conseil d'Administration et du Comité à laquelle il participerait (augmenté de 1 500 euros par séance pour le Président du Comité) compte tenu des travaux préparatoires et de suivi auxquels il est astreint.

Les *executive sessions* ne sont pas rémunérées.

	Administrateur	Membre de Comité	Président de Comité (rémunération additionnelle au titre du Comité présidé)	Administrateur Référent
Rémunération fixe annuelle	10 000 €	– €	+7 500 €	+30 000 €
Rémunération versée par séance	6 000 €	6 000 €	+1 500 €	

En application de cette politique de rémunération, chaque Administrateur perçoit une rémunération fixe annuelle de 10 000 € et 6 000 € pour chaque séance du Conseil à laquelle il assiste. L'Administrateur référent perçoit une rémunération fixe complémentaire de 30 000 €. Un Administrateur qui participe également à un Comité perçoit à ce titre 6 000 € pour chaque séance de Comité à laquelle il assiste. Un Administrateur qui est également Président de Comité perçoit une rémunération fixe de 10 000 €, augmentée de 7 500 € pour assurer la présidence d'un Comité, et une rémunération par séance de 6 000 € augmentée de 1 500 € de présence par séance de Comité qu'il préside et de 6 000 € par séance de Conseil ou de tout autre Comité auquel il assiste.

À titre informatif, l'enveloppe de rémunération des Administrateurs a été utilisée à 81,67 % pour l'année 2024.

Le versement des éléments de rémunération dus au titre d'un exercice est effectué l'année suivante.

Rémunérations exceptionnelles

Conformément à l'article 14 III des statuts de la Société, le Conseil d'Administration peut allouer, en se conformant à la législation en vigueur, des rémunérations exceptionnelles pour les missions ou mandats spécifiques confiés à ses membres.

Ces rémunérations sont déterminées par le Conseil d'Administration en prenant en compte la durée et la complexité de la mission après avis du Comité de rémunération.

À titre informatif, il est précisé que cette faculté n'a pas été utilisée durant l'exercice 2024.

Rémunération du Président et de la Vice-Présidente

M. Arthur Sadoun et Mme Élisabeth Badinter ne perçoivent pas, hors leur rémunération en tant qu'Administrateurs, de rémunération spécifique au titre de leur mandat de Président du Conseil d'Administration et de Vice-Présidente du Conseil d'Administration. M. Arthur Sadoun et Mme Élisabeth Badinter n'ont pas de contrat de travail avec Publicis Groupe SA ou une de ses filiales.

La politique de rémunération des Administrateurs au titre de l'exercice 2025 sera soumise à l'approbation de l'Assemblée Générale des actionnaires du 27 mai 2025 dans sa seizième résolution en application du II de l'article L. 22-10-8 du Code de commerce.

3.2.2.2 Rémunérations versées ou attribuées en 2024 aux mandataires sociaux non exécutifs

Rémunération des membres du Conseil de surveillance jusqu'au 29 mai 2024 et des Administrateurs à compter de cette date

La rémunération totale, incluant les avantages de toute nature, versée ou attribuée durant ou au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2024 à chaque membre du Conseil de surveillance jusqu'au 29 mai 2024 et à chaque Administrateur à compter de cette date, tant par la Société que par des sociétés contrôlées par la Société au sens de l'article L. 233-16 du Code de commerce, est indiquée ci-après.

Depuis 2022, la rémunération des membres du Conseil en raison de leur mandat (anciens jetons de présence) se compose de la rémunération fixe annuelle à laquelle s'ajoute une rémunération pour chaque participation effective à une séance du Conseil et du comité à laquelle ils participent, à l'exception des salaires payés par une filiale du Groupe à M. Pierre Pénicaud et à Mme Patricia Velay-Borrini au titre de leurs fonctions salariées en 2024 (voir détail au Tableau ci-dessous). La rémunération globale est exprimée en euros. Les montants indiqués sont les montants bruts avant prélèvements sociaux et fiscaux.

Les éléments de rémunération versés ou attribués au titre de l'exercice 2023 ont été approuvés par la précédente Assemblée Générale dans sa sixième résolution. Il est précisé que les rémunérations des Administrateurs (ou membres du Conseil de surveillance jusqu'au 29 mai 2024) versées ou attribuées au titre de l'exercice 2024 respectent la politique de rémunération présentée aux chapitres 3.3.1.2 et 3.4.1 du document d'enregistrement universel 2023 de Publicis Groupe SA tels que largement approuvés par l'Assemblée Générale du 29 mai 2024 dans ses douzième et quarante-deuxième résolutions en application de l'article L. 22-10-26 II et L. 22-10-8 II du Code de commerce. Les membres du Conseil de surveillance / Administrateurs ont perçu une rémunération fixe de 10 000 euros par an (augmentée de 7 500 euros pour ceux qui ont assuré la présidence d'un Comité) augmentée de 6 000 euros pour chaque participation effective à une séance du Conseil et de Comité à laquelle ils ont participé (augmentée de 1 500 euros par séance pour le Président du Comité).

À leur demande, Mme Patricia Velay-Borrini et M. Pierre Pénicaud perçoivent une rémunération fixe de 5 000 euros augmentée de 3 000 euros pour chaque séance du Conseil et de chaque Comité à laquelle ils participent et la Société a décidé d'affecter un montant équivalent à une œuvre caritative.

/ Détail des rémunérations versées ou attribuées en 2023 et en 2024 aux mandataires sociaux non exécutifs (en qualité de membres du Conseil de surveillance jusqu'au 29 mai 2024 et en qualité d'Administrateurs à compter du 29 mai 2024) (montants bruts en euros avant prélèvements sociaux et fiscaux) - Tableau 3 nomenclature AMF

	Année 2024 – Montants [1]		Année 2023 – Montants	
	Attribués	Versés	Attribués	Versés
Maurice Lévy [2]	76 000	112 000	112 000	118 000
Arthur Sadoun [3]	34 000	–	–	–
Élisabeth Badinter [4]	76 000	82 000	82 000	89 500
Simon Badinter [5]	52 000	58 000	58 000	64 000
Jean Charest [5]	122 500	116 500	116 500	128 500
Sophie Dulac [5]	64 000	58 000	58 000	58 000
Thomas H. Glocer [5]	130 000	130 000	130 000	112 000
Marie-Josée Kravis [5]	86 500	92 500	92 500	98 500
André Kudelski [6]	179 500	151 000	151 000	151 000
Suzan LeVine [5]	121 000	128 500	128 500	134 500
Antonella Mei-Pochtler [5]	116 500	106 000	106 000	106 000
Cherie Nursalim [7]	–	–	–	28 000
Tidjane Thiam [5]	88 000	100 000	100 000	58 000
Pierre Pénicaud [8] *Membre représentant les salariés*	32 000	32 000	32 000	32 000
Patricia Velay-Borrini [9] *Membre représentant les salariés*	47 000	47 000	47 000	44 000
Total	**1 225 000**	**1 213 500**	**1 213 500**	**1 222 000**

(1) Les montants incluent la rémunération annuelle fixe en qualité de membre du Conseil et, éventuellement, en qualité de Président d'un Comité, ainsi que la rémunération versée par séance du Conseil et d'un Comité conformément à la politique de rémunération. Au titre de l'année 2024, M. Jean-Michel Etienne et M. Michel Cicurel ont reçu respectivement 36 000 € à titre d'expert au sein du Comité d'audit et 36 000 € à titre d'expert au sein du Comité de rémunération.
(2) Président du Conseil de surveillance du 1er juin 2017 au 29 mai 2024. Président d'honneur à compter du 29 mai 2024 (fonction non rémunérée).
(3) Nomination en qualité d'Administrateur et Président du Conseil d'Administration à compter du 29 mai 2024.
(4) Présidente du Conseil de surveillance jusqu'au 31 mai 2017, Vice-Présidente du Conseil de surveillance depuis le 1er juin 2017, Vice-Président du Conseil d'Administration depuis le 29 mai 2024.
(5) Nomination en qualité d'Administrateur le 29 mai 2024.
(6) Nomination en qualité d'Administrateur Référent le 29 mai 2024.
(7) Fin de mandat de membre de Conseil de surveillance le 25 mai 2022.
(8) Nomination en qualité de membre du Conseil de surveillance représentant les salariés le 20 juin 2017. Nomination en qualité d'Administrateur représentant les salariés le 29 mai 2024.
(9) Nomination en qualité de membre du Conseil de surveillance représentant les salariés le 16 octobre 2020. Nomination en qualité d'Administrateur représentant les salariés le 29 mai 2024.

Rémunérations versées ou attribuées en 2024 à M. Maurice Lévy, Président du Conseil de surveillance jusqu'au 29 mai 2024

Conformément à l'article L. 22-10-34 II du Code de commerce, l'Assemblée Générale des actionnaires doit statuer sur les éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours de l'exercice écoulé ou attribués au titre du même exercice au Président du Conseil de surveillance.

Il sera ainsi proposé à l'Assemblée Générale des actionnaires du 27 mai 2025 de statuer sur les éléments de rémunération versés ou attribués au titre de l'exercice 2024 à M. Maurice Lévy, Président du Conseil de surveillance jusqu'au 29 mai 2024, tels qu'exposés ci-après. Ces éléments respectent la politique de rémunération du Président du Conseil de surveillance au titre de l'exercice 2024 présentée au chapitre 3.3.2.2 du document d'enregistrement universel 2023 de Publicis Groupe SA telle qu'approuvée à 86,42 % par l'Assemblée Générale du 29 mai 2024 dans sa onzième résolution.

Il est rappelé que les éléments de rémunération versés à compter du 1er juin 2019 au Président du Conseil reflètent sa décision de renoncer à un tiers de sa rémunération antérieure, puis de sa décision de la réduire à 1 300 000 euros à compter de 2021.

Il est précisé que si des éléments de rémunération variables et exceptionnels étaient prévus, leur versement serait conditionné à l'approbation par l'Assemblée Générale des actionnaires dans les conditions prévues au deuxième alinéa de l'article L. 22-10-34 II du Code de commerce.

Les éléments composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours de l'exercice écoulé ou attribués au titre du même exercice au profit de M. Maurice Lévy, Président du Conseil de surveillance, sont soumis à l'approbation de l'Assemblée Générale des actionnaires du 27 mai 2025 dans sa neuvième résolution en application de l'article L. 22-10-34, II, du Code de commerce.

/ Tableau – Éléments de rémunération versés ou attribués en 2024 à M. Maurice Lévy, Président du Conseil de surveillance jusqu'au 29 mai 2024, soumis au vote des actionnaires

Éléments de rémunération soumis au vote	Montants versés au cours de l'exercice écoulé (période mai 2023-mai 2024) (en €)	Montants attribués au titre de l'exercice écoulé ou valorisation comptable (période janvier à mai 2024) (en €)	Montant à verser au titre de l'exercice écoulé ou valorisation comptable (période janvier à mai 2024)	Présentation
Rémunération fixe	1 300 000	541 667	0	Les règles de détermination de la rémunération fixe du Président du Conseil de surveillance sont rappelées à la section 3.2.2.2 du présent document et à la section 3.3.1.3 du document d'enregistrement universel 2023. Le montant versé à l'issue de l'Assemblée Générale du 29 mai 2024 correspond au versement total de la rémunération fixe de M. Maurice Lévy attribuée au titre de la période allant de mai 2023 à mai 2024, soit 1 300 000 €. Depuis le 29 mai 2024, M. Maurice Lévy est Président d'honneur et ne perçoit pas de rémunération à ce titre.
Rémunération variable annuelle	–	–		N/A
Rémunération variable pluriannuelle	–	–		N/A
Rémunération exceptionnelle	–	–		N/A
Options d'actions, actions de performance ou tout autre avantage de long terme (BSA…)	–	–		N/A
Rémunération liée à la qualité de membre du Conseil de surveillance	112 000	76 000	76 000	Les règles d'attribution de la rémunération liée à la qualité de membre du Conseil de surveillance sont rappelées à la section 3.3.1.2 du document d'enregistrement universel 2023.
Avantage de toute nature	–	–		N/A
Indemnité de prise ou de cessation de fonctions	–	–		N/A
Engagement de non-concurrence	–	–		N/A
Régime de retraite supplémentaire	–	–		N/A
Régimes collectifs de prévoyance et de frais de santé	–	–		N/A
Rémunération par la ou les entreprise(s) comprise(s) dans le périmètre de consolidation au sens de l'article L. 233-16 du Code de commerce	–	–		N/A

3.2.3 Rémunération des dirigeants mandataires sociaux exécutifs

Les éléments détaillés et chiffrés de la politique de rémunération 2025 du Président-Directeur Général ainsi que les éléments de rémunération relatifs à l'exercice 2024 de l'ensemble des mandataires sociaux exécutifs sont explicités respectivement aux sections 3.2.3.1 et 3.2.3.2 ci-après [(1)].

3.2.3.1 Politique de rémunération de M. Arthur Sadoun, Président-Directeur Général

Principes généraux

Conformément à l'article 16 III des statuts de la Société, la rémunération de M. Arthur Sadoun est fixée par le Conseil d'Administration et fait l'objet d'une revue sur recommandation du Comité de rémunération.

La politique de rémunération du Président-Directeur Général est adoptée après que le Conseil d'Administration s'assure, d'une part, de sa conformité à l'intérêt social de Publicis Groupe tout en veillant à ce qu'elle soit attractive et compétitive et, d'autre part, de sa capacité à contribuer à la pérennité du Groupe tout en étant au service de la stratégie commerciale décrite à la section 1.3.2 du présent document.

En ce sens, la politique de rémunération du Président-Directeur Général repose sur un juste équilibre entre les différents éléments de rémunération (rémunération fixe, rémunération variable annuelle cible et rémunération variable long terme cible en actions de performance notamment) pour tenir compte des pratiques de marché et intégrer des critères de performance du Groupe à moyen-long terme.

La politique de rémunération du Président-Directeur Général a pour objectif d'aligner ses intérêts avec ceux de l'entreprise et des actionnaires en établissant un lien fort entre performance et rémunération. Dans ce cadre, elle a pour objet essentiel d'encourager l'atteinte d'objectifs ambitieux et la création de valeur sur le long terme, par la fixation de critères de performance exigeants.

Pour ce faire, sa structure de rétribution repose, d'une part, sur une rémunération fixe et, d'autre part, sur une rémunération variable annuelle et pluriannuelle directement liée à sa performance individuelle ainsi qu'à sa contribution à la performance du Groupe.

À cet égard, la rémunération variable du Président-Directeur Général intègre une part prépondérante de critères financiers qui reposent sur des objectifs communiqués au marché. Ils sont complétés par des critères liés à la Responsabilité sociétale de l'entreprise (RSE), communiqués publiquement. Ces critères variés et mesurables sont pertinents, vérifiables et transparents pour accompagner la performance tant à court qu'à long terme.

Les critères d'appréciation de la performance sont tous quantifiables, mesurables, fixés à l'avance et validés par le Comité de rémunération sur la base d'une échelle claire et prédéterminée, et les calculs conformes aux résolutions votées par les actionnaires.

La politique de rémunération du Président-Directeur Général présente les méthodes d'évaluation à appliquer pour déterminer dans quelle mesure il a été satisfait aux critères de performance prévus pour la rémunération variable et la rémunération en actions. Afin de déterminer dans quelle mesure M. Arthur Sadoun satisfait à ces critères de performance, le Conseil d'Administration s'appuie sur les propositions et les travaux du Comité de rémunération qui s'attache à préparer et vérifier, avec l'aide notamment du Secrétariat Général et du Directeur Financier Groupe, la performance sur chacun des critères par rapport aux objectifs fixés. Cette vérification est documentée et mise à la disposition des Administrateurs.

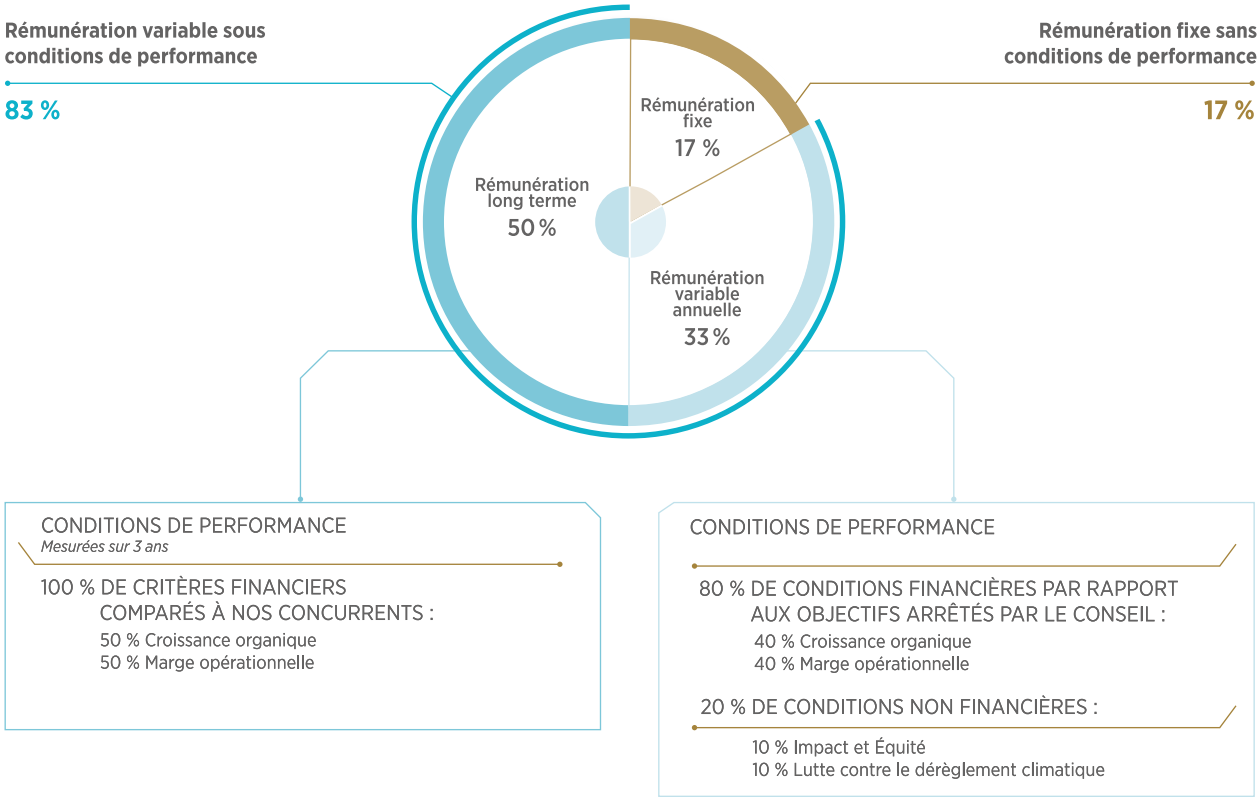
Structure de la rémunération du Président-Directeur Général

La structure de rémunération du Président-Directeur Général s'appuie sur une analyse combinée (en utilisant lorsque nécessaire les services de consultants externes au Groupe) des pratiques de marché observées dans les grands groupes français comparables à Publicis Groupe et dans les entreprises concurrentes de Publicis Groupe à la fois en matière d'activité et de talents au Royaume-Uni et aux États-Unis. La comparabilité avec les entreprises concurrentes de Publicis Groupe prend une part de plus en plus prépondérante dans les analyses réalisées, Publicis Groupe se plaçant aujourd'hui, d'une part, comme premier acteur de l'industrie face à des entreprises concurrentes principalement basées aux États-Unis et au Royaume-Uni et comme premier en termes de capitalisation boursière et, d'autre part, les États-Unis ainsi que le Royaume-Uni représentant les parts du revenu net les plus importantes de Publicis Groupe, respectivement à 59 % pour le marché américain (1er) et à 9 % pour le marché britannique (2e).

La rémunération du Président-Directeur Général comprend (i) une partie fixe, ainsi que (ii) une partie variable substantielle fondée sur la performance et l'alignement de ses intérêts sur ceux de l'entreprise et des actionnaires. Cette partie variable est constituée d'une rémunération variable annuelle et d'une rémunération variable à long terme sous forme d'attribution d'actions de performance et/ou d'options de souscription ou d'achat d'actions. Cette structure de rémunération applicable au Président-Directeur Général est cohérente avec celle proposée aux principaux cadres dirigeants du Groupe (cf. section 3.2.5).

(1) ESRS 2 GOV-3-29 (a) à (f)

/ Arthur Sadoun, Président-Directeur Général
Structure de la rémunération cible 2025 (1)



Depuis 2019, Publicis s'est toujours attaché à fixer des objectifs RSE ambitieux et exigeants. L'évolution du contexte géopolitique, notamment aux États-Unis, l'accroissement important du périmètre du Groupe, ainsi que les excellents résultats déjà obtenus, permettent de considérer une trajectoire ajustée sans surperformance.

S'agissant du critère relatif à la mixité (pourcentage de femmes dans les Comités Exécutifs les plus significatifs), l'évolution de la jurisprudence de la Cour Suprême des États-Unis rend celui-ci précaire voire illicite, avec des répercussions pour le Groupe visibles dès 2024. Ainsi, le périmètre sur lequel cet objectif est évalué ne peut inclure les États-Unis. Pour 2025, l'objectif de femmes dans les Comités Exécutifs les plus significatifs, hors États-Unis, a été fixé à 46% pour rester en ligne avec les attentes du Groupe dans ce domaine.

S'agissant du critère relatif à la lutte contre le dérèglement climatique, la bascule vers 100% d'énergies renouvelables en source directe présente des difficultés ponctuelles aux États-Unis, où les lois en vigueur dans certains États ou villes ne permettent pas de choisir son fournisseur d'électricité, et où, le gestionnaire de l'immeuble est bloqué dans son contrat avec son fournisseur d'énergie, ne permettant pas d'accéder dans ce contexte à un mix énergétique plus favorable en ENR. Ainsi, la transformation des contrats d'électricité vers 100% d'énergies renouvelables en source directe présente des difficultés ponctuelles liées à la situation aux États-Unis qui affectent la capacité du Groupe à poursuivre la trajectoire revue avec un an d'avance sur la trajectoire de référence fixée en 2019. Dans ce contexte difficile de l'approvisionnement en énergies renouvelables en source directe, l'objectif 2025 sera de consolider le niveau déjà atteint de 75% (avec 1 an d'avance sur la trajectoire initiale), compte tenu de la croissance des activités et de l'intégration sur une année pleine des acquisitions réalisées notamment aux États-Unis en 2024.

C'est pourquoi il est proposé de revoir à compter de l'exercice 2025 les critères de performance de la part variable annuelle et long terme du Président-Directeur Général.

La part variable annuelle resterait fondée sur les critères financiers (croissance et marge) et RSE. La surperformance ne porterait plus que sur les critères financiers l'incitant à continuer l'excellent travail réalisé au cours des dernières années et le périmètre d'évaluation des critères RSE serait revu conformément à l'évolution de la réglementation aux Etat-Unis, tout en maintenant des objectifs ambitieux.

(1) À laquelle s'ajoutent les éléments périphériques (Régime collectif de prévoyance et de frais de santé, autres avantages en nature) et la rémunération due en sa qualité d'Administrateur.

Les critères RSE qui pourraient être illicites et/ou précaires ne pouvant par ailleurs s'appliquer à l'ensemble de nos collaborateurs compte tenu de l'évolution de la réglementation aux États-Unis, il a été décidé de les retirer de nos plans LTIP. Les conditions de performance de la rémunération variable long-terme du Président-Directeur Général seront alors uniquement fondées sur l'atteinte de critères financiers évalués sur un groupe de référence élargi, afin de tenir compte des réorganisations en cours dans notre industrie.

Rémunération fixe

La partie fixe de la rémunération du Président-Directeur Général est déterminée en prenant en compte :

- le périmètre de responsabilités et la complexité des tâches ;
- le parcours et l'expérience du titulaire de la fonction ;
- la cohérence par rapport à d'autres fonctions du Groupe (équité interne) ;
- les pratiques de marché pour des fonctions identiques ou similaires (compétitivité externe).

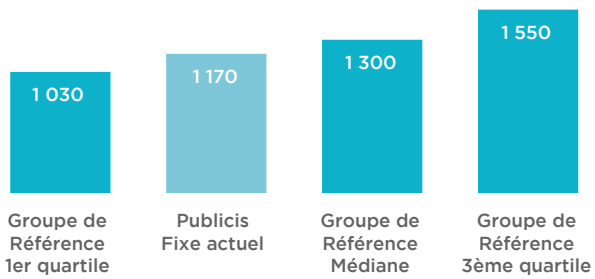
Le niveau de la rémunération fixe du Président-Directeur Général est réexaminé tous les deux ans, comme pour les autres cadres dirigeants du Groupe afin d'en apprécier régulièrement la pertinence et la compétitivité.

En principe, la rémunération du Président-Directeur Général n'est réévaluée qu'à échéance relativement longue, conformément aux recommandations du code Afep-Medef, et lorsqu'une révision est justifiée, par exemple par l'évolution du périmètre de responsabilités de la fonction ou par le positionnement de la rémunération par rapport aux pratiques de marché ainsi qu'aux pratiques internes.

La rémunération fixe brute annuelle de M. Arthur Sadoun en tant que Président-Directeur Général de Publicis Groupe SA s'élève à 1 170 000 euros par an. Cette rémunération fixe brute annuelle lui est applicable depuis le 1er janvier 2022.

L'analyse de la rémunération fixe de M. Arthur Sadoun en comparaison avec celles de ses pairs du groupe de référence "CAC 25" [1] (telle qu'illustrée ci-dessous) ainsi qu'avec celles des dirigeants des principaux concurrents de Publicis Groupe, à savoir WPP, Omnicom et IPG, montre que la rémunération fixe demeure inférieure à la médiane du « CAC 25 » et du groupe de sociétés comparables (WPP, Omnicom et IPG).

Il est proposé de la laisser inchangée.



Rémunération variable annuelle

La rémunération variable annuelle a vocation à représenter une part substantielle (33 %), mais non prépondérante, de la rémunération totale annuelle cible du Président-Directeur Général en cas d'atteinte des objectifs fixés et à l'inciter à la surperformance en permettant de récompenser un dépassement de ses objectifs.

La rémunération variable annuelle est soumise à des conditions de performance mesurables et vérifiables tant sur les objectifs financiers que non financiers.

Aucun montant minimum n'est garanti. La rémunération variable annuelle est calculée le cas échéant *prorata temporis* pour l'année de début de mandat et l'année de fin de mandat.

Elle repose sur plusieurs critères dont la performance est mesurable. Ces critères sont appréciés séparément et prennent en compte :

- la performance globale (croissance organique et marge opérationnelle) du Groupe ;
- l'atteinte d'objectifs liés à la Responsabilité sociétale de l'entreprise (RSE) ;
- la réalisation, le cas échéant, d'objectifs individuels du dirigeant, appréciée *a posteriori* en tenant compte des résultats chiffrés et éléments de contexte dans lesquels la performance a été réalisée.

Ces paramètres sont fixés à l'avance pour chaque exercice et sont proposés par le Comité de rémunération au Conseil d'Administration.

Pour que la partie variable de la rémunération de M. Arthur Sadoun soit à la fois plus incitative en cas de bonne performance et plus pénalisante en cas de sous-performance, les objectifs sont fixés par palier pour les critères financiers (entre les paliers, à la proportionnelle) :

- si le premier palier n'était pas atteint la part de la rémunération variable annuelle correspondante serait à zéro ;
- au premier palier, la part de la rémunération variable annuelle correspondante serait à 80 % ;
- au deuxième palier, la part de la rémunération variable annuelle correspondante serait à 100 % ;
- en cas d'atteinte ou de dépassement du troisième palier, la part de la rémunération variable annuelle correspondante serait à 162,5 %.

Ainsi la rémunération variable annuelle, dont la cible se situe à 200 % de la rémunération fixe annuelle, peut se trouver dans le meilleur des cas à 300 %. *A contrario*, en cas de sous-performance, la rémunération variable serait impactée négativement très fortement et pourrait être de zéro.

[1] Les sociétés retenues pour le groupe de référence « CAC 25 » sont Air liquide, Alstom, Bouygues, Capgemini, Carrefour, Danone, Dassault Systèmes, Engie, EssilorLuxottica, Kering, Legrand, L'Oréal, LVMH, Orange, Pernod Ricard, Renault, Safran, Saint Gobain, Sanofi, Schneider Electric, Teleperformance, TotalEnergies, Veolia, Vinci et Vivendi. Ce panel de sociétés a été défini en excluant les services financiers, les groupes basés à l'étranger, les groupes de petite taille, les entreprises à la politique de rémunération influencée par l'État et les sociétés ayant une gouvernance particulière.

Sur recommandation du Comité de rémunération, et pour inciter M. Arthur Sadoun à continuer à surperformer sur les critères financiers, le Conseil d'Administration a retenu des critères de performance exigeants pour déterminer la rémunération variable de M. Arthur Sadoun qui, au titre de l'exercice 2025, est fondée sur :

- deux critères financiers à hauteur de 80 % du poids global des critères, à savoir la croissance organique du revenu du Groupe et la marge opérationnelle du Groupe. Ces critères financiers absolus ont été choisis par le Conseil d'Administration, sur proposition du Comité de rémunération, car ils sont exigeants et expriment au mieux la qualité des performances de l'entreprise.
  Ces critères incitent à la surperformance puisque la rémunération variable pourrait être augmentée si les objectifs sont dépassés avec toutefois un plafonnement à 162,5 % sur chacun de ces deux critères.
  La possibilité de rémunérer la surperformance est alignée avec les mécanismes du Groupe sur la rémunération variable annuelle ;
- un critère individuel quantifiable non financier à hauteur de 20 % du poids global fondé sur la Responsabilité sociétale de l'entreprise (RSE).

A compter de 2025, le Conseil d'Administration, sur proposition du Comité de rémunération, a décidé de fonder la surperformance uniquement sur les critères financiers. Si tous les critères sont atteints et que les objectifs de marge et de croissance sont dépassés, la rémunération variable annuelle de M. Arthur Sadoun pourra représenter au maximum jusqu'à 150 % de sa rémunération variable annuelle cible, soit 300 % de sa rémunération fixe annuelle.

Tous ces critères, fixés à l'avance, sont quantifiés et reposent sur des objectifs chiffrés et rendus publics, à l'exception de ceux qui sont stratégiques et confidentiels. Tous ces critères sont proposés par le Comité de rémunération et validés par le Conseil d'Administration.

Le Comité évalue, dans le plus grand détail, la performance pour chaque objectif et chaque critère.

		Niveaux d'atteinte de la performance			Échelle d'acquisition (linéaire entre le seuil et le maximum)		
Critères de performance	**Poids**	**Seuil***	**Cible**	**Maximum**	**Seuil***	**Cible**	**Maximum**
Croissance organique du revenu du Groupe							
● Croissance organique du revenu du Groupe sur la base de l'Objectif validé par le Conseil d'Administration en mars 2025	**40 %**	Objectif -x bp (1)	Objectif (1)	Objectif +y bp (1)	80 %	100 %	162,5 %
Marge opérationnelle							
● Marge opérationnelle du Groupe sur la base de l'Objectif validé par le Conseil d'Administration en mars 2025	**40 %**	Objectif -x' bp (2)	Objectif (2)	Objectif +y' bp (2)	80 %	100 %	162,5 %
RSE – l'évaluation de la progression de la politique RSE est effectuée au regard des trajectoires sur les priorités suivantes :	**20 %**						
● impact et équité : 46 % de femmes dans les Comités Exécutifs les plus significatifs, hors Etats-Unis	10 %	N/A	Objectif 2025	N/A	N/A	100 %	N/A
● lutte contre le dérèglement climatique : la trajectoire vise 100 % d'énergies renouvelables d'ici 2030 avec un point de passage indicatif au-delà de 75 % environ à fin 2025	10 %	N/A	Objectif 2025	N/A	N/A	100 %	N/A
TOTAL	**100 %**			**TOTAL**	**84 %**	**100 %**	**150 %**

* Si le seuil n'est pas atteint, la part de la rémunération variable applicable est ramenée à zéro.
(1) Information stratégique et confidentielle qui ne peut être communiquée. La cible et le maximum sont alignés sur la guidance donnée au marché le 4 février 2025.
(2) Information stratégique et confidentielle qui ne peut être communiquée. La cible est alignée sur la guidance donnée au marché le 4 février 2025.

Faculté d'ajustement

En plus de la faculté de dérogation prévue au deuxième alinéa de l'article L. 22-10-8 III du Code de commerce et afin d'assurer que l'application de la politique de rémunération reflète tant la performance du Président-Directeur Général que celle du Groupe, le Conseil d'Administration, sur recommandation du Comité de rémunération, pourra tenir compte, le cas échéant, de certaines circonstances imprévisibles et particulières susceptibles d'altérer l'appréciation de la performance du Président-Directeur Général, telles que, par exemple, une modification substantielle du périmètre du Groupe ou des missions confiées au Président-Directeur Général, un événement majeur affectant les marchés ou des changements structurels affectant notre industrie.

Dans ce cadre et de manière exceptionnelle, le Conseil d'Administration se réserve la possibilité de décider d'un ajustement spécifique et discrétionnaire des critères de performance (poids, seuils de déclenchement, cibles, objectifs…) attachés à la rémunération variable annuelle, tant à la hausse qu'à la baisse, et dans la limite du plafond fixé pour ces composantes dans la politique de rémunération. Il est précisé que le Conseil d'Administration tiendra compte, dans son appréciation, des performances réelles du Président-Directeur Général, au regard de l'impact favorable ou défavorable sur la performance globale du Groupe, du positionnement relatif du Groupe par rapport à ses concurrents et des rétributions versées aux actionnaires et aux collaborateurs sur la période.

Dans l'hypothèse où le Conseil d'Administration viendrait à faire usage de cette clause d'ajustement, il communiquerait toute information utile concernant l'ajustement proposé. Ces informations figureraient également au sein du rapport sur le gouvernement d'entreprise qui sera présenté à l'Assemblée Générale des actionnaires.

Il est enfin rappelé que, chaque fois que la mise en œuvre de cette clause d'ajustement portera sur un élément variable ou exceptionnel, le versement des sommes correspondantes sera en tout état de cause subordonné à un vote *ex post* positif de l'Assemblée Générale des actionnaires.

Rémunération variable long terme

Le Président-Directeur Général bénéficie d'une rémunération variable à long terme en actions en fonction de l'atteinte des objectifs fixés comme suit.

M. Arthur Sadoun bénéficie depuis 2021 d'un plan régulier d'actions de performance (« LTIP »). Une attribution initiale d'actions est effectuée chaque année, mais elle n'est acquise qu'au bout de trois ans et seulement en fonction de l'atteinte d'objectifs exigeants. Afin d'aligner davantage la rémunération variable pluriannuelle de M. Arthur Sadoun avec celle de nos pairs, notamment au Royaume-Uni et aux États-Unis, la valeur des actions de performance qui lui sont attribuées représente, au moment de l'attribution, 300 % de sa rémunération fixe (et jusqu'à 350 % de sa rémunération fixe en cas de surperformance depuis 2023).

/ Actions de performance attribuées à M. Arthur Sadoun en 2025

Plan	Date d'attribution	Date d'acquisition (1)	Période de performance	Nombre d'actions de performance attribuées (2)	% du capital
LTIP 2025	12/03/2025	12/03/2028	2025-2027	43 740	0,017 %

(1) Conditions de performance décrites ci-dessous.
(2) Nombre d'actions attribuées, sous réserve du vote des actionnaires lors de l'Assemblée Générale, sur la base du cours d'ouverture de l'action au jour du Conseil d'Administration du 12 mars 2025.

Période d'acquisition

Afin de favoriser la rétention du Président-Directeur Général, aucune action n'est acquise par ce dernier avant la fin d'une période de présence dans le Groupe et sous réserve que les conditions de performance soient satisfaites. Cette période est de trois ans.

Condition de présence

Sauf cas particuliers de décès, invalidité ou départ à la retraite, ou en cas de circonstances exceptionnelles expliquées par le Conseil d'Administration et rendues publiques, l'acquisition des actions est soumise au respect d'une condition de présence du Président-Directeur Général jusqu'au terme de la période d'acquisition.

Il ne peut être dérogé à cette condition que par une décision motivée du Conseil d'Administration prise après avis du Comité de rémunération.

En cas de départ contraint ou lié à un changement de contrôle ou de stratégie et sauf en cas de faute grave ou lourde, les actions attribuées pourront être conservées *prorata temporis*, sous réserve des conditions de performance.

En cas de départ à la retraite, il pourra recevoir, au terme de la période d'acquisition et sur décision du Conseil d'Administration, conformément à la politique de rémunération votée par les actionnaires et en vigueur à ce moment, les actions qui lui auront été consenties *prorata temporis*.

Conditions de performance

L'acquisition des actions Publicis Groupe est soumise à des critères de performance mesurés à l'issue d'une période de trois ans, de telle sorte que le nombre total d'actions livrées dépendra du niveau d'atteinte d'objectifs de performance financière, à savoir la réalisation d'un taux de croissance organique pondéré et d'un taux de marge opérationnelle comparés à un groupe d'entreprises concurrentes de référence. A compter de 2025, les conditions de performance du LTIP PDG seraient alignées avec celles du LTIP Groupe, et fondées uniquement sur des critères de croissance et de marge. En effet, dans la mesure où les critères RSE ne peuvent plus s'appliquer à l'ensemble de nos collaborateurs compte tenu de l'évolution de la réglementation aux États-Unis, il a été décidé de les retirer de nos plans LTIP. Par ailleurs, l'atteinte des critères financiers sera évaluée sur un groupe de référence élargi, afin de tenir compte des réorganisations en cours dans notre industrie. Le nombre d'actions effectivement attribuées est déterminé en fonction du niveau d'atteinte de ces performances. Par ailleurs, l'acquisition des actions de performance est également soumise à une condition de présence, pendant la période d'acquisition des droits de trois ans.

Le nombre d'actions susceptibles d'être livrées à l'issue d'une période d'acquisition de trois ans (sauf en cas de décès ou d'invalidité) dépendra ainsi :

- pour 50 % des actions attribuées de la croissance organique en comparaison avec un groupe de référence composé de Publicis Groupe et des cinq autres principaux groupes mondiaux de communication à savoir WPP, Omnicom, IPG, Dentsu et Havas au cours d'une période de trois ans ;
- pour 50 % des actions attribuées, de la marge opérationnelle en comparaison avec un groupe de référence composé de Publicis Groupe et des cinq principaux groupes mondiaux de communication à savoir WPP, Omnicom, IPG, Dentsu et Havas au cours d'une période de trois ans.

Depuis 2023, afin de renforcer le lien entre M. Arthur Sadoun et le Groupe et d'inciter à la surperformance, l'attribution d'actions de performance pourrait être augmentée d'un complément d'actions si les objectifs sont dépassés. Dans cette hypothèse, la rémunération variable long terme en actions pourra représenter jusqu'à 350 % de sa rémunération fixe annuelle si les critères de croissance organique et de marge opérationnelle sont dépassés.

Dans chacun des plans, pour autant que les conditions de performance soient atteintes, le droit à la livraison des actions est soumis à une condition de présence jusqu'au terme de la période d'acquisition.

LTIP 2025 PDG

Croissance organique (50 % des actions attribuées)	● 1er du groupe de référence : 100 % des actions de performance et 100 % des actions de surperformance livrées ● ≥ à la moyenne pondérée du groupe de référence : 100 % des actions de performance livrées. Aucune action de surperformance livrée ● Entre 80 % et 100 % : le nombre d'actions de performance attribué est réduit de 5 % pour chaque 1 % de performance constaté en dessous de 100 %. Aucune action de surperformance livrée ● < à 80 % de la moyenne du groupe de référence : aucune action livrée
Marge opérationnelle (50 % des actions attribuées)	● Taux de marge opérationnelle le plus élevé par rapport au groupe de référence + xbp de l'Objectif : 100 % des actions de performance et 100 % des actions de surperformance livrées ● Taux de marge en 1re position : 100 % des actions de performance livrées. Aucune action de surperformance livrée ● Taux de marge en 2e position : 80 % des actions de performance livrées. Aucune action de surperformance livrée ● Taux de marge en 3e, 4e, 5e ou 6e position : aucune action livrée

/ Historique des conditions de performance des plans attribués au Président-Directeur Général

Conditions de performance	Plan 2022	Plan 2023	Plan 2024
Croissance organique (35 % des actions attribuées)	● ≥ à la moyenne pondérée du groupe de référence : 100 % des actions livrées ● Entre 80 % et 100 % : le nombre d'actions attribué est réduit de 5 % pour chaque 1 % de performance constaté en dessous de 100 % ● < 80 % de la moyenne du groupe de référence : aucune action livrée	● 1er du groupe de référence : 124 % des actions livrées ● ≥ à la moyenne pondérée du groupe de référence : 100 % des actions livrées ● Entre 80 % et 100 % : le nombre d'actions attribué est réduit de 5 % pour chaque 1 % de performance constaté en dessous de 100 %	● 1er du groupe de référence : 124 % des actions livrées ● ≥ à la moyenne pondérée du groupe de référence : 100 % des actions livrées ● Entre 80 % et 100 % : le nombre d'actions attribué est réduit de 5 % pour chaque 1 % de performance constaté en dessous de 100 %
Marge opération-nelle (35 % des actions attribuées)	● Taux de marge opérationnelle le plus élevé par rapport au groupe de référence : 100 % des actions livrées ● Taux de marge en 2e position : 80 % des actions livrées ● Taux de marge en 3e ou 4e position : aucune action livrée	● Taux de marge opérationnelle le plus élevé et + x bp de l'Objectif : 124 % des actions livrées ● Taux de marge opérationnelle le plus élevé par rapport au groupe de référence : 100 % des actions livrées ● Taux de marge en 2e position : 80 % des actions livrées ● Taux de marge en 3e ou 4e position : aucune	● Taux de marge opérationnelle le plus élevé et + x bp de l'Objectif : 124 % des actions livrées ● Taux de marge opérationnelle le plus élevé par rapport au groupe de référence : 100 % des actions livrées ● Taux de marge en 2e position : 80 % des actions livrées ● Taux de marge en 3e ou 4e position : aucune
TSR (15 % des actions attribuées)	● ≥ quartile supérieur du CAC 40 : 100 % des actions livrées ● Classement entre la médiane et le quartile supérieur : acquisition linéaire entre 50 % et 100 % des actions livrées ● En dessous de la médiane : aucune action livrée	● ≥ quartile supérieur du CAC 40 : 100 % des actions livrées ● Classement entre la médiane et le quartile supérieur : acquisition linéaire entre 50 % et 100 % des actions livrées ● En dessous de la médiane : aucune action livrée	● ≥ quartile supérieur du CAC 40 : 100 % des actions livrées ● Classement entre la médiane et le quartile supérieur : acquisition linéaire entre 50 % et 100 % des actions livrées ● En dessous de la médiane : aucune action livrée
RSE (15 % des actions attribuées – pondération à parts égales sur chacun des critères)	100 % des actions livrées si la trajectoire sur les priorités suivantes est respectée : ● diversité, équité et inclusion (45 % de femmes occupant des postes clés de direction d'ici 2025, avec un point de passage indicatif à 44 % d'ici fin 2024) ● lutte contre le changement climatique (100 % d'énergies renouvelables d'ici 2030, avec un point de passage indicatif à 60 % en 2024) ● critère mesurable lié à la gestion des Talents : taux de rétention du Top 1000 > à la moyenne du Groupe	100 % des actions livrées si la trajectoire sur les priorités suivantes est respectée : ● diversité, équité et inclusion (45 % de femmes occupant des postes clés de direction d'ici 2025) ● lutte contre le changement climatique (100 % d'énergies renouvelables d'ici 2030, avec un point de passage indicatif à 65 % en 2025)	100 % des actions livrées si la trajectoire sur les priorités suivantes est respectée : ● diversité, équité et inclusion (46 % de femmes dans les Comités Exécutifs les plus significatifs à fin 2026) ● lutte contre le changement climatique (100 % d'énergies renouvelables d'ici 2030, avec un point de passage indicatif à 85 % en 2026)

Exigence des critères

Publicis Groupe s'efforce de retenir des critères à la fois adaptés, transparents, vérifiables et exigeants. Ces critères reposent sur une appréciation quantifiable et relative de la performance (incitant les dirigeants de Publicis Groupe à délivrer les meilleurs chiffres du marché) ainsi que sur une transparence totale, les résultats étant mesurés sur la base de données publiques. Ce choix permet aux plans d'être un outil de motivation et de fidélisation des dirigeants de Publicis Groupe. Les taux d'atteinte historiques des conditions de performance pour les différents plans mis en place démontrent la pertinence des critères retenus ainsi que leur exigence, ce qui permet un alignement sur le long terme avec les intérêts du Groupe et des actionnaires.

À titre d'illustration, les taux d'atteinte des conditions de performance des plans attribués en 2013, 2016, 2019 et depuis 2021 démontrent que les attributions sont fondées sur des conditions de performance contraignantes et leurs atteintes sont alignées à la fois sur le long terme avec les intérêts des actionnaires et la performance de long terme de Publicis Groupe. Les dernières performances des plans reflètent les excellents résultats de Publicis Groupe par rapport aux entreprises concurrentes.

Plan	2013-2015 LionLead2	2013-2015 LTIP Directoire	2016-2018 LTIP Directoire	2016-2018 LionLead3	2019-2021 LTIP Directoire	LTIP 2021 Directoire	LTIP 2022 Directoire
Taux d'atteinte	50 %	53,2 %	50 %	75 %	68,5 %	100 %	100 % (1)

(1) Voir détail des résultats de performance du LTIP 2022 Président du Directoire au Tableau 7.

Les actions des plans mis en place en faveur des dirigeants mandataires sociaux seront livrées après validation finale et expertise externe des conditions de performance.

Stabilité des conditions de performance

Le Conseil d'Administration considère qu'une constance dans les conditions de performance contribue à la création de valeur sur le long terme. C'est la raison pour laquelle les critères d'appréciation relatifs à la croissance organique du revenu et du taux de marge opérationnelle sont utilisés depuis 2003 dans les programmes de rémunération long terme et les parts variables annuelles. Publicis Groupe a choisi d'utiliser ces deux critères, incontournables dans le secteur, afin de souligner l'importance de ces indicateurs prioritaires et moteur de la viabilité financière et de la rentabilité du Groupe. Il s'agit de s'assurer que les gains à court terme ne soient pas réalisés au détriment des résultats à long terme.

Unicité des conditions de performance

Afin d'aligner les intérêts de toute l'équipe de direction avec les objectifs stratégiques du Groupe, les conditions de performance utilisées sont les mêmes pour tous les programmes de rémunération à long terme du Groupe, qu'ils concernent le Président-Directeur Général ou les autres dirigeants (cf. section 3.2.5).

Niveau maximum d'attribution d'actions de performance

Les attributions d'actions de performance Publicis Groupe au Président-Directeur Général sont soumises à un plafond global de 0,3 % du capital social de la Société, lequel concerne aussi les options de souscription et d'achat d'actions. À titre informatif, ce plafond est loin d'être atteint. Le nombre total d'actions attribuées aux dirigeants mandataires sociaux avant performance dans le cadre de l'autorisation accordée par l'Assemblée Générale des actionnaires du 26 mai 2021 dans sa vingt-deuxième résolution a représenté 0,18 % du capital social. Le nombre total d'actions attribuées au Président-Directeur Général avant performance dans le cadre de l'autorisation accordée par l'Assemblée Générale des actionnaires du 29 mai 2024 dans sa vingt-quatrième résolution représente aujourd'hui 0,02 % du capital social (en tenant compte de l'attribution réalisée en mars 2025).

Obligation de détention des actions

En sus des règles spécifiques à chaque plan le cas échéant, le Président-Directeur Général doit conserver au nominatif au moins 20 % des actions qui lui a été attribuées pendant toute la durée de son mandat social. En outre, conformément au code Afep-Medef, le Président-Directeur Général s'engage à ne pas utiliser d'instruments de couverture sur des actions à recevoir ou des actions reçues mais incessibles.

Attribution d'options de souscription ou d'achat d'actions

Le Conseil d'Administration se réserve la possibilité d'attribuer des options de souscription ou d'achat d'actions.

Dans cette hypothèse, les attributions d'options de souscription ou d'achat d'actions seraient soumises à au moins deux conditions de performance et mesurées sur trois années. Le prix de souscription ou d'achat des actions ne serait pas inférieur à la moyenne des premiers cours cotés de l'action de Publicis Groupe sur le marché réglementé d'Euronext Paris aux vingt séances de Bourse précédant le jour où les options seraient consenties, arrondi à l'euro inférieur, ni, en ce qui concerne les options d'achat, au cours moyen d'achat des actions autodétenues par la Société, arrondi à l'euro inférieur.

Ces attributions sont soumises à un plafond global de 0,3 % du capital social de la Société, lequel concerne aussi les attributions d'actions de performance.

Le Groupe n'a attribué aucune option de souscription ou d'achat d'actions depuis 2013. À titre d'information, conformément à la politique de rémunération applicable au Président-Directeur Général au titre de l'année 2025, aucune attribution d'options de souscription ou d'achat d'actions ne lui sera effectuée en 2025.

Avantages en nature

M. Arthur Sadoun dispose d'un abonnement avec une compagnie de taxi et du remboursement de ses frais de taxi et de représentation.

Rémunération allouée à raison du mandat d'Administrateur

M. Arthur Sadoun bénéficie d'une rémunération en sa qualité d'Administrateur conformément à la politique de rémunération applicable aux Administrateurs telle que décrite à la section 3.2.2.1 du présent Document d'enregistrement universel. La rémunération allouée à raison de son mandat d'Administrateur est composée d'une part fixe et d'une part variable fonction de son assiduité aux réunions du Conseil d'Administration.

Il est rappelé que M. Arthur Sadoun ne reçoit pas de rémunération au titre de ses fonctions de Président du Conseil d'Administration dans la mesure où il cumule cette fonction avec celle de Directeur Général.

Éléments périphériques

Régime collectif de prévoyance et de frais de santé

M. Arthur Sadoun bénéficie d'une couverture applicable aux dirigeants de son niveau relevant du régime français.

Régime de retraite supplémentaire

M. Arthur Sadoun ne bénéficie pas actuellement d'un régime de retraite supplémentaire.

Contrat de travail

Le Président-Directeur Général ne peut être lié par un contrat de travail avec la Société.

Le contrat de travail de M. Arthur Sadoun avec la société Publicis Conseil conclu le 5 décembre 2006 a été résilié à la date de sa prise de fonction en tant que Président du Directoire en 2017.

Indemnité de départ

En cas de départ contraint ou lié à un changement de contrôle ou de stratégie et sauf en cas de faute grave ou lourde, M. Arthur Sadoun aura droit à une indemnité de fin de mandat.

Le montant de l'indemnité serait égal à un an de rémunération brute globale (part fixe et part variable versée) calculée sur la moyenne des vingt-quatre derniers mois de rémunération.

Il aura en outre le droit d'exercer les options de souscription et/ou d'achats d'actions qui lui auront été attribuées et de conserver *prorata temporis* le droit aux actions de performance qui lui auront été consenties, sous réserve des conditions de performance indiquées dans le règlement du plan concerné (conformément à la décision du Conseil de surveillance du 25 novembre 2020).

En outre, cette indemnité sera soumise à une condition de performance : le montant de l'indemnité de fin de mandat ne sera intégralement dû que si le montant moyen annuel des parts variables acquises par M. Arthur Sadoun au titre des trois années précédant la cessation de ses fonctions est au moins égal à 75 % de sa « part variable cible ». Si le montant moyen annuel est inférieur à 25 % de la « part variable cible », aucune somme ni avantage ne seront dus. Si le montant moyen annuel est compris entre 25 % et 75 % de la « part variable cible », les sommes et avantages seront calculés proportionnellement entre 0 et 100 % en appliquant la règle de trois.

L'indemnité de fin de mandat ne pourra être versée qu'après la constatation préalable par le Conseil d'Administration de la réalisation des conditions de performance, appréciée à la date de cessation de ses fonctions de Président-Directeur Général.

En cas de départ contraint ou lié à un changement de contrôle ou de stratégie, M. Arthur Sadoun ne sera pas soumis à un engagement de non-concurrence et non-sollicitation.

À titre informatif, il est rappelé que ces engagements avaient fait l'objet d'une autorisation de la part du Conseil de surveillance en date du 12 septembre 2018 et d'une approbation par l'Assemblée Générale des actionnaires du 29 mai 2019 dans sa cinquième résolution, au titre des engagements anciennement soumis à la procédure des conventions réglementées.

Engagement de non-concurrence

Le Président-Directeur Général peut être soumis à un engagement de non-concurrence qui justifie une contrepartie financière.

Il a ainsi décidé de soumettre M. Arthur Sadoun, en cas de démission, à un engagement de non-concurrence et de non-sollicitation de personnel pendant les deux ans qui suivent la cessation de ses fonctions de Président-Directeur Général de Publicis Groupe SA.

En contrepartie du respect de cet engagement de non-concurrence, M. Arthur Sadoun recevra une indemnité (payable mensuellement par avance), dont le montant sera égal à deux ans de rémunération globale brute (part fixe et part variable cible) calculée sur la moyenne des vingt-quatre derniers mois de rémunération.

Le Conseil d'Administration pourra renoncer à l'exécution de cette clause.

M. Arthur Sadoun ne sera pas soumis à un engagement de non-concurrence en cas de départ contraint. Ainsi, en tout état de cause, M. Arthur Sadoun ne pourra percevoir à la fois une indemnité de départ et une indemnité au titre de l'engagement de non-concurrence.

Il est également rappelé que, en application de l'article R. 22-10-14, III du Code de commerce, le versement de l'indemnité est exclu dès lors que M. Arthur Sadoun fait valoir ses droits à la retraite.

L'indemnité liée à l'engagement de non-concurrence a été approuvée par l'Assemblée Générale des actionnaires du 31 mai 2017 dans sa vingt-et-unième résolution au titre des engagements soumis à la procédure des conventions réglementées.

Il est rappelé que la politique de rémunération de M. Arthur Sadoun en tant que Président du Directoire jusqu'au 29 mai 2024 puis Président-Directeur Général à compter de cette date ainsi que les éléments versés ou attribués en 2023 à M. Arthur Sadoun ont été approuvés à 87,39 %, à 89,57 % et 78,82 % par l'Assemblée Générale des actionnaires du 29 mai 2024 (treizième, quarante et unième et huitième résolutions) en application, respectivement, des articles L. 22-10-26 II, L. 22-10-08 II et L. 22-10-34 II du Code de commerce (votes *ex ante* et *ex post*).

La politique de rémunération du Président-Directeur Général au titre de l'exercice 2025 sera soumise à l'approbation de l'Assemblée Générale des actionnaires du 27 mai 2025 dans sa quinzième résolution en application du II de l'article L. 22-10-8 du Code de commerce

3.2.3.2 Rémunérations versées ou attribuées en 2024 aux dirigeants mandataires sociaux exécutifs

Appréciation de la performance

La politique de rémunération adoptée au titre de l'exercice 2024 a été définie sur la base de critères de performance établis en mars 2024. Les critères et les objectifs ont été définis de manière exigeante, malgré un contexte macro-économique morose en 2024. Le Comité de rémunération a fait un travail très précis d'identification et d'évaluation des objectifs individuels de performance de la rémunération variable annuelle de M. Arthur Sadoun en fonction des grilles d'acquisition. Le Comité de rémunération a également évalué les objectifs de performance de la rémunération variable annuelle de Mme Anne-Gabrielle Heilbronner et M. Loris Nold, mandataires sociaux exécutifs jusqu'au changement du mode de gouvernance validé par l'Assemblée Générale des actionnaires du 29 mai 2024.

2024 a été une « année historique » pour Publicis Groupe avec un bénéfice net et un revenu net en hausse respectivement de 26,5 % et 6,6 %, ce qui a permis de placer Publicis Groupe comme premier groupe de publicité au monde en 2024. Publicis Groupe a progressé trois fois plus vite que les autres holdings du secteur et cinq fois plus rapidement que les groupes de conseil. Publicis Groupe a affiché les ratios financiers les plus hauts de l'industrie tout en accélérant ses investissements dans l'IA et dans le recrutement de talents, et une fois encore, Publicis Groupe a pris la tête des classements en termes de *new business*. Dans le même temps, Publicis Groupe a investi 100 millions d'euros dans l'intelligence artificielle.

Appréciation de la performance portant sur les critères RSE

Cette excellente performance a été réalisée dans un contexte géopolitique où les premiers impacts des changements de politique sur la RSE ont été visibles pour le Groupe dès 2024 en particulier aux États-Unis où, d'une part, le recours à un critère de mixité fondé sur un quota est devenu précaire voire illicite au regard de la jurisprudence de la Cour Suprême des États-Unis et, d'autre part, certaines lois localement applicables ne permettent pas de choisir son fournisseur d'électricité ou d'avoir accès à un mix énergétique plus favorable en énergies renouvelables. Cela a exigé une appréciation des critères RSE tenant compte de ces développements particuliers et imprévisibles, telle que prévue dans notre politique de rémunération.

Rémunérations versées ou attribuées en 2024 à M. Arthur Sadoun, Président du Directoire jusqu'au 29 mai 2024 puis Président-Directeur Général à compter du 29 mai 2024

Conformément à l'article L. 22-10-34 II du Code de commerce, l'Assemblée Générale des actionnaires doit statuer sur les éléments variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours de l'exercice écoulé ou attribués au titre du même exercice à M. Arthur Sadoun en sa qualité de Président du Directoire jusqu'au 29 mai 2024 puis de Président-Directeur Général à compter de cette date.

Il sera ainsi proposé à l'Assemblée Générale du 27 mai 2025 de statuer sur les éléments de rémunération versés ou attribués au titre de l'exercice 2024 à M. Arthur Sadoun tels qu'exposés ci-après. Ces éléments respectent la politique de rémunération de M. Arthur Sadoun en sa qualité de Président du Directoire jusqu'au 29 mai 2024 puis de Président-Directeur Général à compter du 29 mai 2024. La politique de rémunération est présentée aux sections 3.3.1.4, 3.3.1.5 et 3.4 du document d'enregistrement universel 2023 de Publicis Groupe SA, telle qu'approuvée par l'Assemblée Générale du 29 mai 2024 dans ses treizième et quarante et unième résolutions (respectivement à hauteur de 87,39 % et 89,57 %).

Compte tenu du niveau d'approbation des éléments de rémunération lors de la précédente Assemblée Générale et de l'incitation à surperformer sur l'ensemble des critères, le Comité de rémunération a été extrêmement attentif à l'évaluation des critères de performance des éléments de rémunération attribués au titre de l'exercice 2024. Dans un contexte macro-économique particulièrement difficile et au regard des résultats exceptionnels du Groupe, les éléments de rémunération versés ou attribués au titre de l'exercice 2024 s'inscrivent dans la continuité de ceux versés ou attribués au titre de l'exercice 2023. Il est précisé que le versement des éléments de rémunération variables ou exceptionnels est conditionné à l'approbation par l'Assemblée Générale Ordinaire dans les conditions prévues au deuxième alinéa de l'article L. 22-10-34 II du Code de commerce.

Les éléments composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours de l'exercice écoulé ou attribués au titre du même exercice au profit de M. Arthur Sadoun, Président du Directoire jusqu'au 29 mai 2024 puis Président-Directeur Général à compter de cette date, sont soumis à l'approbation de l'Assemblée Générale des actionnaires du 27 mai 2025 dans ses dixième et quatorzième résolutions en application de l'article L. 22-10-34 II du Code de commerce.

/ Tableau – Éléments de rémunération versés ou attribués en 2024 à M. Arthur Sadoun, Président du Directoire jusqu'au 29 mai 2024 puis Président-Directeur Général à compter de cette date, soumis au vote des actionnaires

Éléments de rémunération soumis au vote	Montants versés au cours de l'exercice écoulé (en €)	Montants attribués au titre de l'exercice écoulé ou valorisation comptable (en €)	Présentation
Rémunération fixe	1 170 000	1 170 000	Proportion de la rémunération fixe (en comparaison de la rémunération versée) : 25,64 %
● *au titre de son mandat de Président du Directoire*	*477 594*	*477 594*	
● *au titre de son mandat de Président-Directeur Général*	*692 406*	*692 406*	Les règles de détermination de la rémunération fixe de M. Arthur Sadoun sont rappelées à la section 3.2.3.1 du présent document.
Rémunération variable annuelle	3 393 000	3 510 000	Proportion de la rémunération variable (en comparaison de la rémunération versée) : 74,36 %
● *au titre de son mandat de Président du Directoire*	*3 393 000*	*1 432 782*	
● *au titre de son mandat de Président-Directeur Général*	–	*2 077 218*	Rémunération variable à verser en 2025 au titre de 2024 : Après examen de la performance réalisée pour chacun des critères indiqués ci-dessous et conformément à la politique de rémunération adoptée par la précédente Assemblée Générale au cours de l'exercice 2024, le Conseil d'Administration a fixé la part variable de la rémunération de M. Arthur Sadoun à 3 510 000 euros bruts, dont le versement sera soumis à l'Assemblée Générale annuelle du 27 mai 2025 dans ses dixième et quatorzième résolutions en application de l'article L. 22-10-34 II du Code de commerce. Ce montant résulte des constatations et évaluations indiquées ci-après et dans le tableau ci-dessous.
Rémunération variable pluriannuelle	0	0	N/A
Rémunération exceptionnelle	0	0	N/A Pour rappel, une attribution exceptionnelle a été réalisée en 2023 au titre du contrat de rétention, dont les caractéristiques sont décrites à la section 3.3.2.4 du document d'enregistrement universel 2023.
Options d'actions, actions de performance ou tout autre avantage de long terme (BSA…)	6 036 743	3 505 879	En 2024, M. Arthur Sadoun a acquis 61 237 actions dans le cadre du LTIP 2021 Directoire. Le montant versé en 2024 correspond à la plus-value d'acquisition réalisée.
● *attribués ou versés au cours de son mandat de Président du Directoire*	*6 036 743*	*3 505 879*	M. Arthur Sadoun a également bénéficié d'une attribution de 41 598 actions en 2024 au titre du plan d'attribution d'actions de performance LTIP 2024 Président du Directoire.
● *attribués ou versés au cours de son mandat de Président-Directeur Général*	–	–	Le montant attribué en 2024 correspond à leur valorisation dans les comptes consolidés [1].
Avantage de toute nature	–	–	N/A [2]
Indemnité de prise ou de cessation de fonctions	–	–	Aucun montant n'a été attribué au titre de l'exercice écoulé. L'indemnité de départ décrite à la section 3.2.3.1 du présent document susceptible d'être versée à M. Arthur Sadoun équivaut à un an de rémunération brute globale (part fixe et part variable versée) calculée sur la moyenne des 24 derniers mois de rémunération, sous condition de performance, soit un montant estimé de 4 118 400 euros.

Éléments de rémunération soumis au vote	Montants versés au cours de l'exercice écoulé (en €)	Montants attribués au titre de l'exercice écoulé ou valorisation comptable (en €)	Présentation
Engagement de non-concurrence	–	–	Aucun montant n'a été attribué au titre de l'exercice écoulé. L'indemnité de non-concurrence décrite à la section 3.2.3.1 du présent document susceptible d'être versée à M. Arthur Sadoun équivaut à deux ans de rémunération brute globale (part fixe et part variable cible) calculée sur la moyenne des 24 derniers mois de rémunération, soit un montant estimé de 7 020 000 euros (non cumulatif avec une indemnité de départ).
Régime de retraite supplémentaire	–	–	N/A
Régimes collectifs de prévoyance	4 467	4 467	Il s'agit de la cotisation patronale du contrat collectif de santé et de prévoyance.
● *attribués ou versés au cours de son mandat de Président du Directoire*	*1 824*	*1 824*	
● *attribués ou versés au cours de son mandat de Président-Directeur Général*	*2 643*	*2 643*	
Contrat de travail	Non	Non	N/A
Rémunération par la ou les entreprise(s) comprise(s) dans le périmètre de consolidation au sens de l'article L. 233-16 du Code de commerce	–	–	N/A
Rémunération en qualité d'Administrateur	–	34 000	Voir détail au Tableau 3

(1) Voir détail au Tableau 6. Les conditions de performance sont décrites à la section à la section 3.3.1.4 du document d'enregistrement universel 2023.
(2) M. Arthur Sadoun a décidé de ne pas bénéficier d'une prestation de gardiennage pour assurer sa sécurité et de sa famille à son domicile.

Rémunération annuelle variable à verser en 2025 au titre de 2024

La part variable de la rémunération de M. Arthur Sadoun, d'un montant cible pouvant représenter jusqu'à 200 % de sa rémunération fixe et 300 % de sa rémunération fixe au maximum repose, pour l'exercice 2024, d'une part sur des critères de performance financiers et, d'autre part, sur des critères de performance individuels non financiers, quantifiables, jugés majeurs pour le développement du Groupe.

La rémunération de M. Arthur Sadoun repose ainsi, pour 2024, sur deux types de critères :

- deux critères financiers à hauteur de 80 % du poids global des critères, prenant en compte le développement de la croissance et celui de la rentabilité de Publicis Groupe :
  - la croissance organique du revenu du Groupe sur la base de l'Objectif validé par la Conseil de surveillance en mars 2024 pour 40 % ;
  - la marge opérationnelle du Groupe sur la base de l'Objectif validé par le Conseil de surveillance en mars 2024 pour 40 %.

  La rémunération variable au titre de ces critères ne pourra être versée intégralement qu'à partir de l'atteinte de l'Objectif. Si l'Objectif est dépassé, et afin d'encourager la surperformance, la rémunération variable annuelle peut être augmentée avec toutefois un plafonnement de 50 % sur chacun de ces deux critères.

  Ces critères financiers ont été choisis par le Conseil de surveillance, sur proposition du Comité de rémunération, car ils sont exigeants et expriment au mieux la qualité des performances de l'entreprise :
- un critère individuel quantifiable non financier à hauteur de 20 % du poids global des critères fondé sur la Responsabilité sociétale de l'entreprise (RSE) :
  - diversité, équité et inclusion : la trajectoire vise 45 % de femmes dans les Comités Exécutifs les plus significatifs en 2025 avec un point de passage indicatif à 44 % à fin 2024 ;
  - lutte contre le dérèglement climatique : la trajectoire vise 100 % d'énergies renouvelables en source directe d'ici 2030 avec un point de passage indicatif à 65 % environ à fin 2024.

  Pour accélérer l'atteinte de nos engagements RSE encore plus rapidement, la rémunération variable au titre de ce critère RSE peut être augmentée de 50 % si les objectifs sont dépassés et atteignent avec un an d'avance le point de passage de l'année suivante.

/ Résultats

Critères	Poids	Cible et échelle d'acquisition (linéaire entre le seuil et le maximum)	Objectifs de performance	Résultats	Taux de réalisation	Montant total de la rémunération variable à verser	Montant de la rémunération variable à verser au titre du mandat de Président du Directoire	Montant de la rémunération variable à verser au titre du mandat de PDG
Critères liés à la performance financière de Publicis Groupe								
Croissance organique du revenu du Groupe sur la base de l'Objectif validé par le Conseil de surveillance en mars 2024	**40 %**	Seuil (80 %) **Cible (100 %)** Maximum (150 %)	Objectif – x bp **Objectif** Objectif + y bp	Avec une croissance de + 5,8 %, l'Objectif maximum est dépassé.	150 %	1 404 000 €	573 113 €	830 887 €
Marge opérationnelle du Groupe sur la base de l'Objectif validé par le Conseil de surveillance en mars 2024	**40 %**	Seuil (80 %) **Cible (100 %)** Maximum (150 %)	Objectif – x' bp **Objectif** Objectif + y' bp	Avec une marge opérationnelle de 18,04 %, l'Objectif maximum est atteint.	150 %	1 404 000 €	573 113 €	830 887 €
Critères individuels quantifiables								
RSE – l'évaluation de la progression de la politique RSE est effectuée au regard des trajectoires sur les priorités suivantes : ● Diversité, équité et inclusion : la trajectoire vise 45 % de femmes dans les Comités Exécutifs les plus significatifs en 2025 avec un point de passage indicatif à 44 % à fin 2024	**10 %**	**Cible (100 %)** Maximum (150 %)	**≈ 44 %** Objectif 2025	Objectif maximum atteint [1].	150 %	351 000 €	143 278 €	207 722 €
● Lutte contre le dérèglement climatique : la trajectoire vise 100 % d'énergies renouvelables en source directe d'ici 2030 avec un point de passage indicatif à 65 % environ à fin 2024	**10 %**	**Cible (100 %)** Maximum (150 %)	**≈ 65 %** Objectif 2025	Objectif maximum atteint [2].	150 %	351 000 €	143 278 €	207 722 €
Total (critères financiers et non financiers)	**100 %**				**150 %**	**3 510 000 €**	**1 432 782 €**	**2 077 218 €**

(1) En raison des incertitudes et risques juridiques pesant aux États-Unis sur l'intégration de quotas de mixité dans les politiques de rémunération, le Conseil a considéré que l'effort devait porter hors des États-Unis et le critère DE&I a été évalué en excluant les États-Unis des Comités Exécutifs les plus significatifs. Sur cette base, le pourcentage de femmes est de 45,8 %, dépassant l'objectif maximum.
(2) En tenant compte des difficultés aux États-Unis où les lois en vigueur ne permettent pas de choisir son fournisseur d'électricité ou d'avoir accès à un mix énergétique plus favorable l'objectif 2025 d'énergies renouvelables en source directe est globalement atteint à 75% (maximum).

Sous réserve de l'approbation par l'Assemblée Générale, le Conseil d'Administration, sur proposition du Comité de rémunération, a approuvé le versement d'une rémunération variable de 3 510 000 euros au titre de 2024 (soit 150 % de la rémunération variable cible de M. Arthur Sadoun) compte tenu des éléments détaillés ci-dessus et qui est amplement justifié au regard de la qualité exceptionnelle du travail de M. Arthur Sadoun et des résultats obtenus en 2024 qui se traduisent par une surperformance exceptionnelle de Publicis Groupe par rapport à ses concurrents.

Rémunérations versées ou attribuées en 2024 à Mme Anne-Gabrielle Heilbronner en sa qualité de membre du Directoire jusqu'au 29 mai 2024

Conformément à l'article L. 22-10-34 II du Code de commerce, l'Assemblée Générale des actionnaires doit statuer sur les éléments variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours de l'exercice écoulé ou attribués au titre du même exercice par une résolution distincte pour chaque membre du Directoire.

Il sera ainsi proposé à l'Assemblée Générale du 27 mai 2025 de statuer sur les éléments de rémunération versés ou attribués au titre de l'exercice 2024 à Mme Anne-Gabrielle Heilbronner, membre du Directoire jusqu'au 29 mai 2024, tels qu'exposés ci-après. Ces éléments respectent la politique de rémunération des membres du Directoire au titre de l'exercice 2024 présentée aux sections 3.3.1.4 et 3.3.1.6 du document d'enregistrement universel 2023 de Publicis Groupe SA, telle qu'approuvée par l'Assemblée Générale du 29 mai 2024 dans sa quatorzième résolution. Compte tenu du fort niveau d'approbation des éléments de rémunération lors de la précédente Assemblée Générale, les éléments de rémunération versés ou attribués au titre de l'exercice 2024 s'inscrivent dans la continuité de ceux versés ou attribués au titre de l'exercice 2023.

Il est précisé que le versement des éléments de rémunération variables ou exceptionnels est conditionné à l'approbation par l'Assemblée Générale Ordinaire dans les conditions prévues au deuxième alinéa de l'article L. 22-10-34 II du Code de commerce.

Les éléments composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours de l'exercice écoulé ou attribués au titre du même exercice au profit de Mme Anne-Gabrielle Heilbronner, membre du Directoire jusqu'au 29 mai 2024, sont soumis à l'approbation de l'Assemblée Générale des actionnaires du 27 mai 2025 dans sa onzième résolution en application de l'article L. 22-10-34 II du Code de commerce.

/ Tableau – Éléments de rémunération versés ou attribués en 2024 à Mme Anne-Gabrielle Heilbronner en sa qualité de membre du Directoire jusqu'au 29 mai 2024, soumis au vote des actionnaires

Éléments de rémunération soumis au vote	Montants versés au cours de l'exercice écoulé jusqu'au 29 mai 2024 (en €)	Montants attribués au titre de l'exercice écoulé jusqu'au 29 mai 2024 ou valorisation comptable (en €)	Présentation
Rémunération fixe	244 920 [1]	244 920 [1]	Proportion de la rémunération fixe (en comparaison de la rémunération versée) : 48,54 %.
Rémunération variable annuelle	636 000	259 616 [1]	Proportion de la rémunération variable (en comparaison de la rémunération versée) : 51,46 % Rémunération variable à verser en 2025 au titre de 2024 : après examen de la performance réalisée pour chacun des critères indiqués ci-dessous et conformément à la politique de rémunération adoptée par la précédente Assemblée Générale au cours de l'exercice 2024, le Conseil d'Administration a fixé la part variable de la rémunération de Mme Anne-Gabrielle Heilbronner au titre de son mandat social à 259 616 euros bruts, dont le versement sera soumis à l'Assemblée Générale du 27 mai 2025 dans sa onzième résolution en application de l'article L. 22-10-34 II du Code de commerce. Ce montant résulte des constatations et évaluations indiquées ci-après et dans le tableau ci-dessous.
Rémunération variable pluriannuelle	–	–	N/A
Rémunération exceptionnelle	–	–	N/A
Options d'actions, actions de performance ou tout autre avantage de long terme (BSA…)	2 414 717	1 074 427	En 2024, Mme Anne-Gabrielle Heilbronner a acquis 24 495 actions dans le cadre du LTIP 2021 Directoire. Le montant versé en 2024 correspond à la plus-value d'acquisition réalisée. Mme Anne-Gabrielle Heilbronner a également bénéficié d'une attribution de 12 190 actions en 2024 au titre du plan d'attribution d'actions de performance LTIP 2024 Membres du Directoire. Le montant attribué en 2024 correspond à leur valorisation dans les comptes consolidés [2].

Éléments de rémunération soumis au vote	Montants versés au cours de l'exercice écoulé jusqu'au 29 mai 2024 (en €)	Montants attribués au titre de l'exercice écoulé jusqu'au 29 mai 2024 ou valorisation comptable (en €)	Présentation
Avantage de toute nature	8 444 (1)	8 444 (1)	Ce montant correspond à la prise en charge par Publicis Groupe de l'assurance perte d'emploi et à l'utilisation d'un véhicule de fonction.
Indemnité de prise ou de cessation de fonctions	–	–	Aucun montant n'a été attribué au titre de l'exercice écoulé.
Engagement de non-concurrence	–	–	Aucun montant n'a été attribué au titre de l'exercice écoulé.
Régime de retraite collectif	1 514 (1)	1 514 (1)	Il s'agit de la cotisation patronale relative au PERCO.
Régimes collectifs de prévoyance et de frais de santé	1 824 (1)	1 824 (1)	Il s'agit de la cotisation patronale des contrats de santé et de prévoyance collectifs.
Rémunération par la ou les entreprise(s) comprise(s) dans le périmètre de consolidation au sens de l'article L. 233-16 du Code de commerce	–	–	Mme Anne-Gabrielle Heilbronner continue à bénéficier d'un contrat de travail avec une des filiales du Groupe. Mme Anne-Gabrielle Heilbronner occupe d'autres mandats au sein de filiales du Groupe. La rémunération des mandats des sociétés du Groupe est exclue par Janus, le code de conduite de Publicis Groupe. Mme Anne-Gabrielle Heilbronner n'a pas perçu d'autres rémunérations que celles décrites dans le présent document.

(1) Montant déterminé pour la période allant du 1er janvier 2024 au 29 mai 2024. Pour information, au titre de son contrat de travail avec une filiale du Groupe, la rémunération fixe versée à Mme Anne-Gabrielle Heilbronner pour la période allant du 29 mai 2024 au 31 décembre 2024 s'élève à 355 080 euros, sa rémunération variable, au titre de cette même période, à 376 384 euros, et les montants relatifs aux avantages en nature, à la cotisation patronale PERCO et à la cotisation patronale des contrats de santé de prévoyance collectifs s'élèvent respectivement à 12 241 euros, 2 195 euros et 2 643 euros.
(2) Voir détail au Tableau 6. Les conditions de performance sont décrites à la section à la section 3.3.1.4 du Document d'enregistrement universel 2023.

Rémunération annuelle variable à verser en 2025 au titre de 2024

La part variable de la rémunération de Mme Anne-Gabrielle Heilbronner, d'un montant cible pouvant représenter jusqu'à 100 % de sa rémunération fixe et d'un montant maximum ne pouvant excéder 106 % de sa rémunération fixe, est fondée sur :

- deux critères liés à la performance financière du Groupe, chacun étant pris à égalité, pour 30 % de la part variable :
  - la croissance organique du revenu du Groupe sur la base de l'Objectif validé par le Conseil de surveillance en mars 2024 pour 15 %,
  - la marge opérationnelle du Groupe sur la base de l'Objectif validé par le Conseil de surveillance en mars 2024 pour 15 %.

  La rémunération variable au titre de ces deux critères ne pourra être versée intégralement qu'à partir de l'atteinte de l'Objectif. Si l'Objectif est dépassé, et afin d'encourager la surperformance, la rémunération variable annuelle au titre de ces critères peut être augmentée avec toutefois un plafonnement de 20 % sur chacun de ces deux critères ;
- quatre critères individuels, quantifiables, financiers et non financiers, en ligne avec ses principaux domaines de responsabilités, pour 70 % de la part variable :
  - audit (20 %) – exécution du plan validé par le Comité d'audit en novembre 2023 : 50 missions d'audit planifiées (audit d'entités ; IT ; travaux ; dans le respect des règles IFACI),
  - frais de personnel (20 %) – sur la base de l'Objectif de « *fixed personnel costs* et *freelances costs*/revenu » dans le budget annuel validé par le Conseil de surveillance en mars 2024,
  - juridique (10 %) :
    - nombre de personnes formées à la Conformité,
    - impact financier positif du département juridique sur les litiges (différence entre les sommes payées auxquelles s'ajoutent les frais d'avocats et les sommes réclamées),
  - deux critères RSE pour 20 %. L'évaluation de la progression de la politique RSE est effectuée au regard des trajectoires suivantes :
    - diversité, équité et inclusion : la trajectoire vise 45 % de femmes dans les Comités Exécutifs les plus significatifs en 2025 avec un point de passage indicatif à 44 % à fin 2024,
    - lutte contre le dérèglement climatique : la trajectoire vise 100 % d'énergies renouvelables en source directe d'ici 2030 avec un point de passage indicatif à 65 % environ à fin 2024.

/ Résultats

Critères	Poids	Cible et échelle d'acquisition (linéaire entre le seuil et le maximum)	Objectifs de performance	Résultats	Taux de réalisation	Montant de la rémunération variable à verser au titre de 2024	Montant de la rémunération variable à verser au titre de son mandat (jusqu'au 29 mai 2024)
Critères liés à la performance financière de Publicis Groupe							
Croissance organique du revenu du Groupe sur la base de l'Objectif validé par le Conseil de surveillance en mars 2024	**15 %**	Seuil (80 %) **Cible (100 %)** Maximum (120 %)	Objectif – x bp **Objectif** Objectif + y bp	Avec une croissance de + 5,8 %, l'Objectif maximum est dépassé.	120 %	108 000 €	44 086 €
Marge opérationnelle du Groupe sur la base de l'Objectif validé par le Conseil de surveillance en mars 2024	**15 %**	Seuil (80 %) **Cible (100 %)** Maximum (120 %)	Objectif – x' bp **Objectif** Objectif + y' bp	Avec une marge opérationnelle de 18,04 %, l'Objectif maximum est atteint.	120 %	108 000 €	44 086 €
Critères individuels quantifiables financiers et non financiers							
Audit – exécution du plan validé par le Comité d'audit en novembre 2023 : 50 missions d'audit planifiées (audit d'entités ; IT ; travaux ; dans le respect des règles IFACI)	**20 %**	Seuil (80 %) **Cible (100 %)**	40 **50**	Avec 61 missions réalisées en 2024, l'Objectif cible est atteint et dépassé.	100 %	120 000 €	48 984 €
Frais de personnel – sur la base de l'Objectif de *fixed personnel costs* et *freelances costs*/revenu dans le budget annuel validé par le Conseil de surveillance en mars 2024	**20 %**	Seuil (80 %) **Cible (100 %)**	Objectif + x'' bp **Objectif**	L'Objectif cible est atteint et dépassé de 10 points de base	100 %	120 000 €	48 984 €
Juridique							
● Nombre de personnes formées à la Conformité	5 %	Seuil (80 %) **Cible (100 %)**	≥ 80 % de l'Objectif **Objectif**	Objectif largement dépassé avec 85 % des salariés formés à la Conformité	100 %	30 000 €	12 246 €
● Impact financier positif du département juridique sur les litiges (différence entre les sommes payées auxquelles s'ajoutent les frais d'avocats et les sommes réclamées)	5 %	**Cible (100 %)**	**Impact positif**	Objectif dépassé avec un impact financier positif du département juridique sur les litiges (+ 36m €)	100 %	30 000 €	12 246 €
RSE – l'évaluation de la progression de la politique RSE est effectuée au regard des trajectoires suivantes :							
● Diversité, équité et inclusion : la trajectoire vise 45 % de femmes dans les Comités Exécutifs les plus significatifs en 2025 avec un point de passage indicatif à 44 % à fin 2024	10 %	**Cible (100 %)**	≈ **44 %**	Objectif cible atteint et dépassé [1].	100 %	60 000 €	24 492 €
● Lutte contre le dérèglement climatique : la trajectoire vise 100 % d'énergies renouvelables en source directe d'ici 2030 avec un point de passage indicatif à 65 % environ à fin 2024	10 %	**Cible (100 %)**	≈ **65 %**	Objectif cible atteint et dépassé [2].	100 %	60 000 €	24 492 €
Total (critères financiers et non financiers)	**100 %**				**106 %**	**636 000 €**	**259 616 €**

(1) En raison des incertitudes et risques juridiques pesant aux États-Unis sur l'intégration de quotas de mixité dans les politiques de rémunération, le Conseil a considéré que l'effort devait porter hors des États-Unis et le critère DE&I a été évalué en excluant les États-Unis des Comités Exécutifs les plus significatifs. Sur cette base, le pourcentage de femmes est de 45,8 %, dépassant largement l'objectif cible

(2) En tenant compte des difficultés aux États-Unis où les lois en vigueur ne permettent pas de choisir son fournisseur d'électricité ou d'avoir accès à un mix énergétique plus favorable l'objectif 2025 d'énergies renouvelables en source directe est globalement atteint à 75 %, dépassant largement l'objectif cible.

Tous les objectifs ont été atteints ou dépassés. Sous réserve de l'approbation par l'Assemblée Générale, le Conseil d'Administration, sur proposition du Comité de rémunération, a approuvé le versement d'une rémunération variable au titre de son mandat social de 259 616 euros au titre de 2024 (soit 106 % de la rémunération variable cible de Mme Anne-Gabrielle Heilbronner) compte tenu des éléments détaillés ci-dessus.

Rémunérations versées ou attribuées en 2024 à M. Michel-Alain Proch en sa qualité de membre du Directoire jusqu'au 8 février 2024

Il sera proposé à l'Assemblée Générale des actionnaires du 27 mai 2025 de statuer sur les éléments de rémunération versés ou attribués au titre de l'exercice 2024 à M. Michel-Alain Proch, membre du Directoire jusqu'au 8 février 2024. Ces éléments respectent la politique de rémunération établie pour M. Michel-Alain Proch au titre de l'exercice 2024 présentée aux sections 3.3.1.4 et 3.3.1.7 du document d'enregistrement universel 2023 de Publicis Groupe SA, telle qu'approuvée par l'Assemblée Générale du 29 mai 2024 dans sa quatorzième résolution.

Au titre de 2024, conformément à la politique de rémunération adoptée, M. Michel-Alain Proch a perçu une rémunération annuelle fixe de 77 143 euros, correspondant à sa rémunération annuelle fixe au prorata sur la période du 1er janvier au 8 février 2024. Par ailleurs, au titre de 2024, M. Michel-Alain Proch n'a droit à aucune rémunération variable annuelle et aucune attribution d'actions de performance a été réalisée.

Les éléments composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours de l'exercice écoulé ou attribués au titre du même exercice au profit de M. Michel-Alain Proch, membre du Directoire jusqu'au 8 février 2024, sont soumis à l'approbation de l'Assemblée des actionnaires du 27 mai 2025 dans sa treizième résolution en application de l'article L. 22-10-34 II du Code de commerce.

/ Tableau – Éléments de rémunération versés ou attribués en 2024 à M. Michel-Alain Proch en sa qualité de membre du Directoire jusqu'au 8 février 2024, soumis au vote des actionnaires

Éléments de rémunération soumis au vote	Montants versés au cours de l'exercice écoulé jusqu'au 8 février 2024 (en €)	Montants attribués au titre de l'exercice écoulé jusqu'au 8 février 2024 ou valorisation comptable (en €)	Présentation
Rémunération fixe	77 143 (1)	77 143 (1)	Proportion de la rémunération fixe (en comparaison de la rémunération versée) : n/a
Rémunération variable annuelle	691 200	–	Proportion de la rémunération variable (en comparaison de la rémunération versée) : n/a En application de la politique de rémunération, M. Michel-Alain Proch n'est pas éligible à une rémunération variable au titre de 2024.
Rémunération variable pluriannuelle	–	–	N/A
Rémunération exceptionnelle	–	–	N/A
Options d'actions, actions de performance ou tout autre avantage de long terme (BSA…)	–	–	N/A
Avantage de toute nature	2 203 (1)	2 203 (1)	Ce montant correspond à la prise en charge par Publicis Groupe de l'assurance perte d'emploi et à l'utilisation d'un véhicule de fonction.
Indemnité de prise ou de cessation de fonctions	–	–	Aucun montant n'a été attribué au titre de l'exercice écoulé.
Engagement de non-concurrence	–	–	Aucun montant n'a été attribué au titre de l'exercice écoulé.
Régime de retraite collectif	413 (1)	413 (1)	Il s'agit de la cotisation patronale relative au PERCO.
Régimes collectifs de prévoyance et de frais de santé	491 (1)	491 (1)	Il s'agit de la cotisation patronale des contrats de santé et de prévoyance collectifs.
Rémunération par la ou les entreprise(s) comprise(s) dans le périmètre de consolidation au sens de l'article L. 233-16 du Code de commerce	–	–	M. Michel-Alain Proch n'a pas perçu d'autres rémunérations que celles décrites dans le présent document.

(1) Montant déterminé pour la période allant du 1er janvier 2024 au 8 février 2024. Pour information, au titre de son contrat de travail avec une filiale du Groupe, la rémunération fixe et les montants relatifs aux avantages en nature, à la cotisation patronale PERCO et à la cotisation patronale des contrats de santé de prévoyance collectifs attribués et versés pour la période allant du 8 février 2024 au 14 février 2024 s'élèvent respectivement à 39 121 € (incluant les indemnités de congés payés), 245 €, 46 € et 55 €.

Rémunérations versées ou attribuées en 2024 à M. Loris Nold en sa qualité de membre du Directoire du 8 février 2024 au 29 mai 2024

Conformément à l'article L. 22-10-34 II du Code de commerce, l'Assemblée Générale des actionnaires doit statuer sur les éléments variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours de l'exercice écoulé ou attribués au titre du même exercice par une résolution distincte pour chaque membre du Directoire.

Il sera ainsi proposé à l'Assemblée Générale des actionnaires du 27 mai 2025 de statuer sur les éléments de rémunération versés ou attribués au titre de l'exercice 2024 à M. Loris Nold, membre du Directoire du 8 février 2024 au 29 mai 2024, tels qu'exposés ci-après. Ces éléments respectent la politique de rémunération établie pour M. Loris Nold au titre de l'exercice 2024 présentée aux sections 3.3.1.4 et 3.3.1.8 du document d'enregistrement universel 2023 de Publicis Groupe SA, telle qu'approuvée par l'Assemblée Générale du 29 mai 2024 dans sa quatorzième résolution.

Il est précisé que le versement des éléments de rémunération variables ou exceptionnels est conditionné à l'approbation par l'Assemblée Générale Ordinaire dans les conditions prévues au deuxième alinéa de l'article L. 22-10-34 II du Code de commerce.

Les éléments composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours de l'exercice écoulé ou attribués au titre du même exercice au profit de M. Loris Nold, membre du Directoire du 8 février 2024 au 29 mai 2024, sont soumis à l'approbation de l'Assemblée des actionnaires du 27 mai 2025 dans sa douzième résolution en application de l'article L. 22-10-34 II du Code de commerce.

/ Tableau – Éléments de rémunération versés ou attribués en 2024 à M. Loris Nold en sa qualité de membre du Directoire du 8 février 2024 au 29 mai 2024, soumis au vote des actionnaires

Éléments de rémunération soumis au vote	Montants versés au cours de l'exercice écoulé du 8 février au 29 mai 2024 (en €)	Montants attribués au titre de l'exercice écoulé du 8 février au 29 mai 2024 ou valorisation comptable (en €)	Présentation
Rémunération fixe	212 870 [1]	212 870 [1]	Proportion de la rémunération fixe (en comparaison de la rémunération versée) : n/a
Rémunération variable annuelle [1]	–	380 824	Proportion de la rémunération variable (en comparaison de la rémunération versée) : n/a Rémunération variable à verser en 2025 au titre de 2024 : Après examen de la performance réalisée pour chacun des critères indiqués ci-dessous et conformément à la politique de rémunération adoptée par la précédente Assemblée Générale au cours de l'exercice 2024, le Conseil d'Administration a fixé la part variable de la rémunération de M. Loris Nold au titre de son mandat social à 380 824 euros bruts, dont le versement sera soumis à l'Assemblée Générale annuelle du 27 mai 2025 dans sa douzième résolution en application de l'article L. 22-10-34 II du Code de commerce. Ce montant résulte des constatations et évaluations indiquées ci-après et dans le tableau ci-dessous.
Rémunération variable pluriannuelle	–	–	N/A
Rémunération exceptionnelle	–	–	N/A
Options d'actions, actions de performance ou tout autre avantage de long terme (BSA…)	– [1]	1 253 439	M. Loris Nold a bénéficié d'une attribution de 14 221 actions en 2024 au titre du plan d'attribution d'actions de performance LTIP 2024 Membres du Directoire. Le montant attribué en 2024 correspond à leur valorisation dans les comptes consolidés [2].
Avantage de toute nature	1 478	1 478	Ce montant correspond aux cotisations de Publicis Groupe en 2024 au titre de l'assurance perte d'emploi et à l'utilisation d'un véhicule de fonction.

Éléments de rémunération soumis au vote	Montants versés au cours de l'exercice écoulé du 8 février au 29 mai 2024 (en €)	Montants attribués au titre de l'exercice écoulé du 8 février au 29 mai 2024 ou valorisation comptable (en €)	Présentation
Indemnité de prise ou de cessation de fonctions	–	–	Aucun montant n'a été attribué au titre de l'exercice écoulé.
Engagement de non-concurrence	–	–	Aucun montant n'a été attribué au titre de l'exercice écoulé.
Régime de retraite collectif	1 128	1 128	Il s'agit de la cotisation patronale relative au PERCO.
Régimes collectifs de prévoyance et de frais de santé	1 358	1 358	Il s'agit de la cotisation patronale des contrats de santé et de prévoyance collectifs.
Rémunération par la ou les entreprise(s) comprise(s) dans le périmètre de consolidation au sens de l'article L. 233-16 du Code de commerce	–	–	M. Loris Nold bénéficie d'un contrat de travail avec une des filiales du Groupe. M. Loris Nold occupe d'autres mandats au sein de filiales du Groupe. La rémunération des mandats des sociétés du Groupe est exclue par Janus, le code de conduite et d'éthique de Publicis Groupe. M. Loris Nold n'a pas perçu d'autres rémunérations que celles décrites dans le présent document.

(1) Montant déterminé pour la période allant du 8 février 2024 au 29 mai 2024. Pour information, M. Loris Nold a perçu une rémunération variable annuelle et a bénéficié d'une livraison d'actions de performance en mars 2024 pour ses fonctions salariées exercées préalablement à l'exercice de son mandat social. Au titre de son contrat de travail avec une filiale du Groupe, la rémunération fixe versée à M. Loris Nold pour la période allant du 1er janvier 2024 au 8 février 2024 puis du 29 mai 2024 au 31 décembre 2024 s'élève à 487 130 euros, sa rémunération variable, au titre de cette même période, à 1 299 176 euros, et les montants relatifs aux avantages en nature, à la cotisation patronale PERCO et à la cotisation patronale des contrats de santé de prévoyance collectifs s'élèvent respectivement à 3 383 euros, 2 581 euros et 3 109 euros.
(2) Voir détail au Tableau 6. Les conditions de performance sont décrites à la section à la section 3.3.1.4 du document d'enregistrement universel 2023. M. Loris Nold a également reçu 18 749 actions dans le cadre du LTIP 2021 qui lui ont été attribuées préalablement au début de son mandat social.

Rémunération annuelle variable à verser en 2025 au titre de 2024

La part variable de la rémunération de M. Loris Nold, d'un montant cible pouvant représenter jusqu'à 150 % de sa rémunération annuelle fixe et d'un montant maximum ne pouvant excéder 133,33 % de sa part variable cible, est fondée sur :

- trois critères financiers et boursiers pour 45 % de la part variable :
  - la croissance organique du revenu du Groupe sur la base de l'Objectif validé par le Conseil de surveillance en mars 2024 pour 20 %,
  - la marge opérationnelle du Groupe sur la base de l'Objectif validé par le Conseil de surveillance en mars 2024 pour 15 %,
  - le TSR (*Total Shareholder Return*) pour 10 %.

  La rémunération variable au titre de ces critères ne pourra être versée intégralement qu'à partir de l'atteinte de l'Objectif. Si l'Objectif lié à la croissance et à la marge est dépassé, et afin d'encourager la surperformance, la rémunération variable annuelle au titre de ces critères peut être augmentée avec toutefois un plafonnement à un tiers sur chacun des critères ;
- quatre critères individuels, quantifiables, financiers et non financiers, pour 55 % de la part variable :
  - frais de personnel (20 %) – sur la base de l'Objectif de « *fixed personnel costs* et *freelances costs*/revenu » dans le budget annuel validé par le Conseil de surveillance en mars 2024,
  - gestion de trésorerie et de l'endettement (15 %) – sur la base de l'Objectif validé par le Conseil de surveillance en mars 2024,
  - réalisation des objectifs *G&A* (10 %) – sur la base de l'Objectif validé par le Conseil de surveillance en mars 2023,
  - deux critères RSE pour 10 %. L'évaluation de la progression de la politique RSE est effectuée au regard des trajectoires suivantes :
    - diversité, équité et inclusion : la trajectoire vise 45 % de femmes dans les Comités Exécutifs les plus significatifs en 2025 avec un point de passage indicatif à 44 % à fin 2024,
    - lutte contre le dérèglement climatique : la trajectoire vise 100 % d'énergies renouvelables en source directe d'ici 2030 avec un point de passage indicatif à 65 % environ à fin 2024.

La rémunération variable au titre de ces critères ne pourra être versée intégralement qu'à partir de l'atteinte de l'Objectif. Si l'Objectif lié à la croissance et à la marge est dépassé, et afin d'encourager la surperformance, la rémunération variable annuelle au titre de ces critères peut être augmentée avec toutefois un plafonnement à un tiers sur chacun des critères.

/ Résultats

Critères	Poids	Cible et échelle d'acquisition (linéaire entre le seuil et le maximum)	Objectifs de performance	Résultats	Taux de réalisation	Montant de la rémunération variable à verser au titre de 2024	Montant de la rémunération variable à verser pour la période du 8 février au 29 mai 2024
Critères liés à la performance financière et boursière de Publicis Groupe							
Croissance organique du revenu du Groupe sur la base de l'Objectif validé par le Conseil de surveillance en mars 2024	**20 %**	Seuil (80 %) **Cible (100 %)** Maximum (133,33 %)	Objectif – x bp **Objectif** Objectif + y bp	Avec une croissance de + 5,8 %, l'Objectif maximum est dépassé	133,33 %	280 000 €	85 148 €
Marge opérationnelle du Groupe sur la base de l'Objectif validé par le Conseil de surveillance en mars 2024	**15 %**	Seuil (80 %) **Cible (100 %)** Maximum (133,33 %)	Objectif – x' bp **Objectif** Objectif + y' bp	Avec une marge opérationnelle de 18,04 %, l'Objectif maximum est atteint	133,33 %	210 000 €	63 861 €
TSR (Total Shareholder Return)	**10 %**	**Cible (100 %)** Maximum (133,33 %)	**Objectif** Objectif + ≥ au quartile supérieur du CAC 40	Avec un TSR de 24 %, l'Objectif maximum est dépassé	133,33 %	140 000 €	42 574 €
Critères individuels quantifiables financiers et non financiers							
Frais de personnel – sur la base de l'Objectif de « *fixed personnel costs* et *freelances costs*/ revenu » dans le budget annuel validé par le Conseil de surveillance en mars 2024	**20 %**	Seuil (80 %) **Cible (100 %)** Maximum (133,33 %)	Objectif – x'' bp **Objectif** Objectif + y'' bp	L'Objectif maximum est atteint	133,3 %	280 000 €	85 148 €
Gestion de trésorerie et de l'endettement – sur la base de l'Objectif validé par le Conseil de surveillance en mars 2024							
● Gestion de trésorerie	10 %	Seuil (80 %) **Cible (100 %)** Maximum (133,33 %)	Objectif – x''' M€ **Objectif** Objectif + y''' M€	Objectif maximum partiellement atteint à 38%	112,7 %	118 300 €	35 975 €
● Gestion de l'endettement	5 %	Seuil (80 %) **Cible (100 %)** Maximum (133,33 %)	Objectif – x'''' M€ **Objectif** Objectif + y''''M€	Objectif non atteint	0 %	0 €	0 €
Réalisation des objectifs *G&A* sur la base de l'Objectif validé par le Conseil de surveillance en mars 2024	**10 %**	Seuil (80 %) **Cible (100 %)** Maximum (133,33 %)	Objectif – x'''' bp **Objectif** Objectif + y'''' bp	Objectif seuil atteint	80 %	84 000 €	25 544 €
RSE – l'évaluation de la progression de la politique RSE est effectuée au regard des trajectoires suivantes :							
● Diversité, équité et inclusion : la trajectoire vise 45 % de femmes dans les Comités Exécutifs les plus significatifs en 2025 avec un point de passage indicatif à 44 % à fin 2024	5 %	**Cible (100 %)** Maximum (133,33 %)	**≈ 44 %** Objectif 2025	Objectif maximum atteint [1].	133,33 %	70 000 €	21 287 €
● Lutte contre le dérèglement climatique : la trajectoire vise 100 % d'énergies renouvelables en source directe d'ici 2030 avec un point de passage indicatif à 65 % environ à fin 2024	5 %	**Cible (100 %)** Maximum (133,33 %)	**≈ 65 %** Objectif 2025	Objectif maximum atteint [2].	133,33 %	70 000 €	21 287 €
Total (critères financiers et non financiers)	**100 %**				**119 %**	**1 252 300 €**	**380 824 €**

(1) En raison des incertitudes et risques juridiques pesant aux États-Unis sur l'intégration de quotas de mixité dans les politiques de rémunération, le Conseil a considéré que l'effort devait porter hors des États-Unis et le critère DE&I a été évalué en excluant les États-Unis des Comités Exécutifs les plus significatifs. Sur cette base, le pourcentage de femmes est de 45,8 %, dépassant l'objectif maximum.
(2) En tenant compte des difficultés aux États-Unis où les lois en vigueur ne permettent pas de choisir son fournisseur d'électricité ou d'avoir accès à un mix énergétique plus favorable l'objectif 2025 d'énergies renouvelables en source directe est globalement atteint à 75 % (maximum).

La plupart des objectifs ont été atteints ou dépassés. Sous réserve de l'approbation par l'Assemblée Générale, le Conseil d'Administration, sur proposition du Comité de rémunération, a approuvé le versement d'une rémunération variable au titre de son mandat social de 380 824 euros au titre de 2024 (soit 119 % de la rémunération variable cible de M. Loris Nold) compte tenu des éléments détaillés ci-dessus.

3.2.3.3 Mise en perspective de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux avec les performances de la Société et les rémunérations moyenne et médiane des salariés

Les agrégats sont présentés à la section 3.2.5.3 « Les ratios de rémunération ».

3.2.4 Présentation standardisée des rémunérations (AMF et Afep-Medef)

/ Tableau 1 (nomenclature AMF) – Tableau de synthèse des rémunérations et des options et actions attribuées à chaque dirigeant mandataire social (en euros)

	2024	2023
Directoire jusqu'au 29 mai 2024 – Conseil d'Administration à compter du 29 mai 2024		
Arthur Sadoun, Président du Directoire jusqu'au 29 mai 2024 puis Président-Directeur Général		
Rémunérations attribuées au titre de l'exercice [1]	4 714 000	4 563 000
Valorisation des rémunérations variables pluriannuelles attribuées au cours de l'exercice	–	–
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	–	–
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice [2]	3 505 879	3 438 003
Valorisation des autres plans de rémunération long terme	–	–
Total	**8 219 879**	**8 001 003**
Anne-Gabrielle Heilbronner, Secrétaire Général Membre du Directoire jusqu'au 29 mai 2024		
Rémunérations attribuées au titre de l'exercice [1]	512 980	1 255 430
Valorisation des rémunérations variables pluriannuelles attribuées au cours de l'exercice	–	–
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	–	–
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice [2]	1 074 427	1 048 108
Valorisation des autres plans de rémunération long terme	–	–
Total	**1 587 407**	**2 303 538**
Michel-Alain Proch, Directeur financier Groupe Membre du Directoire du 15 janvier 2021 au 8 février 2024		
Rémunérations attribuées au titre de l'exercice [1]	79 346	1 429 766
Valorisation des rémunérations variables pluriannuelles attribuées au cours de l'exercice	–	–
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	–	–
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice	–	1 256 717
Valorisation des autres plans de rémunération long terme	–	–
Total	**79 346**	**2 686 483**
Loris Nold, Directeur financier Groupe Membre du Directoire du 8 février 2024 au 29 mai 2024		
Rémunérations attribuées au titre de l'exercice [1]	595 172	–
Valorisation des rémunérations variables pluriannuelles attribuées au cours de l'exercice	–	–
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	–	–
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice [2]	1 253 439	–
Valorisation des autres plans de rémunération long terme	–	–
Total	**1 848 611**	**–**

(1) Voir détail au Tableau 2.
(2) Voir détail au Tableau 6.

/ Tableau 2 (nomenclature AMF) – Tableau récapitulatif des rémunérations de chaque dirigeant mandataire social (en euros)

D'une manière générale, la rémunération versée correspond à la rémunération fixe au titre de l'année désignée et la rémunération variable à celle au titre de l'année précédente.

Aucune rémunération variable pluriannuelle ni aucune rémunération exceptionnelle n'est versée aux mandataires sociaux.

	Année 2024 – Montants		Année 2023 – Montants	
	Attribués	Versés	Attribués	Versés
Directoire				
Arthur Sadoun, Président du Directoire				
Rémunération fixe (1)	1 170 000	1 170 000	1 170 000	1 170 000
Rémunération variable annuelle (2)	3 510 000	3 393 000	3 393 000	2 503 800
Rémunération allouée à raison du mandat d'Administrateur	34 000	–	–	–
Avantages en nature (3)	–	–	–	–
Total	**4 714 000**	**4 563 000**	**4 563 000**	**3 673 800**
Anne-Gabrielle Heilbronner, Secrétaire Générale				
Rémunération fixe (4)	244 920	244 920	600 000	600 000
Rémunération variable annuelle (5) (6)	259 616	636 000	636 000	516 000
Avantages en nature (4) (7)	8 444	8 444	19 430	19 430
Total	**512 980**	**889 364**	**1 255 430**	**1 135 430**
Michel-Alain Proch, Directeur financier Groupe Membre du Directoire du 15 janvier 2021 au 8 février 2024				
Rémunération fixe (8)	77 143	77 143	720 000	720 000
Rémunération variable annuelle (9)	–	691 200	691 200	546 000
Avantages en nature (9)	2 203	2 203	18 566	18 566
Total	**79 346**	**770 546**	**1 429 766**	**1 284 566**
Loris Nold, Directeur financier Groupe Membre du Directoire du 8 février 2024 au 29 mai 2024				
Rémunération fixe (10)	212 870	212 870	–	–
Rémunération variable annuelle (11)	380 824	–	–	–
Avantages en nature (10)	1 478	1 478	–	–
Total	**595 172**	**214 348**	**-**	**-**

(1) La rémunération fixe attribuée et versée en 2024 au titre de son mandat de Président du Directoire est de 477 594 €. La rémunération fixe attribuée et versée au titre de son mandat de Président-Directeur Général est de 692 406 €.
(2) La rémunération variable attribuée en 2024 au titre de son mandat de Président du Directoire est de 1 432 782 €. La rémunération variable attribuée en 2024 au titre de son mandat de Président-Directeur Général est de 2 077 218 €. Les critères de la rémunération variable au titre de l'année 2023 et leurs niveaux d'atteinte ont été présentés à la section 3.3.2.4 du document d'enregistrement universel 2023. Les critères de la rémunération variable au titre de l'année 2024 et leurs niveaux d'atteinte ont été présentés à la section 3.2.3.2 du présent document.
(3) Les avantages en nature correspondant aux facilités d'utilisation d'un véhicule de fonction ne sont pas mentionnés lorsqu'ils représentent un montant négligeable.
(4) Rémunération fixe et avantages en nature attribués et versés en 2024 au titre du mandat social, soit jusqu'au 29 mai 2024. Pour information, la rémunération fixe et les avantages en nature attribués et versés pour la période allant du 30 mai 2024 au 31 décembre 2024 au titre de son contrat de travail s'élèvent respectivement à 355 080 € et 12 241 €.
(5) Les critères de la rémunération variable au titre de l'année 2023 et leurs niveaux d'atteinte ont été présentés à la section 3.3.2.5 du document d'enregistrement universel 2023. Les critères de la rémunération variable au titre de l'année 2024 et leurs niveaux d'atteinte ont été présentés à la section 3.2.3.2 du présent document.
(6) Rémunération variable annuelle attribuée en 2024 au titre de son mandat social, soit jusqu'au 29 mai 2024. Pour information, la rémunération variable annuelle attribuée pour la période du 29 mai 2024 au 31 décembre 2024 au titre de son contrat de travail s'élève à 376 384 €.
(7) Utilisation d'un véhicule de fonction et souscription par Publicis Groupe d'une assurance perte d'emploi pour les mandataires sociaux (en l'absence de prise en charge par France Travail).
(8) Rémunération fixe et avantages en nature attribués et versés en 2024 au titre du mandat social, soit jusqu'au 8 février 2024. Pour information, la rémunération fixe et les avantages en nature attribués et versés pour la période allant du 8 février 2024 au 14 février 2024 au titre de son contrat de travail s'élèvent respectivement à 39 121 € (incluant les indemnités de congés payés) et 245 €.
(9) Les critères de la rémunération variable au titre de l'année 2023 et leurs niveaux d'atteinte ont été présentés à la section 3.3.2.6 du document d'enregistrement universel 2023.
(10) Rémunération fixe et avantages en nature attribués et versés en 2024 au titre du mandat social, soit du 8 février au 29 mai 2024. Pour information, la rémunération fixe et les avantages en nature attribués et versés pour la période allant du 1er janvier 2024 au 8 février 2024 et du 29 mai 2024 au 31 décembre 2024 au titre de son contrat de travail s'élèvent respectivement à 487 130 € et 3 383 €.
(11) Les critères de la rémunération variable au titre de l'année 2024 et leurs niveaux d'atteinte ont été présentés à la section 3.2.3.2 du présent document. Pour information, la rémunération variable annuelle versée en 2024 au titre de son contrat de travail s'élevait à 1 400 000 €. La rémunération variable annuelle attribuée au titre de son contrat de travail s'élève à 1 299 176 €.

/ Tableau 3 – Détail des rémunérations attribuées ou versées en 2023 et 2024 aux membres du Conseil de surveillance jusqu'au 29 mai 2024 et aux Administrateurs à compter du 29 mai 2024 (montants bruts en euros avant prélèvements sociaux et fiscaux)

Cf. section 3.2.2.2.

/ Tableau 4 – Options de souscription ou d'achat d'actions attribuées durant l'exercice à chaque dirigeant mandataire social par l'émetteur ou par toute société du Groupe

Néant

/ Tableau 5 – Options de souscription ou d'achat d'actions levées durant l'exercice à chaque dirigeant mandataire social par l'émetteur ou par toute société du Groupe

Néant

/ Tableau 6 (nomenclature AMF) – Actions attribuées gratuitement à chaque dirigeant mandataire social

					Situation au 31 décembre 2024		
	Désignation du plan	Date d'attribution	Date d'acquisition	Date de disponibilité	Nombre d'actions attribuées en 2024	Dont soumises à condition de performance (1)	Valorisation des actions dans les comptes consolidés (en euros)
Président du Directoire (2) **Arthur Sadoun**	LTIP 2024 Président du Directoire	15 mars 2024	15 mars 2027	16 mars 2027	41 598	41 598	3 505 879
Membres du Directoire (3) **Anne-Gabrielle Heilbronner**	LTIP 2024 Membres du Directoire	15 mars 2024	15 mars 2027	16 mars 2027	12 190	12 190	1 074 427
Loris Nold	LTIP 2024 Membres du Directoire	15 mars 2024	15 mars 2027	16 mars 2027	14 221	14 221	1 253 439

(1) Les informations relatives aux conditions de performance figurent en section 3.3.1.4 du document d'enregistrement universel 2023.
(2) Président du Directoire jusqu'au 29 mai 2024 puis Président-Directeur Général à compter de cette date.
(3) Le mandat social des membres du Directoire a pris fin le 29 mai 2024.

/ Tableau 7 – Actions de performance devenues disponibles pour chaque dirigeant mandataire social

	Désignation du plan	Date d'attribution	Date d'acquisition	Date de disponibilité	Nombre maximum d'actions pouvant être attribuées	Performance au titre de la période 2021-2023	Nombre d'actions disponibles en 2024
Arthur Sadoun, Président	LTIP 2021 Directoire	16 mars 2021	16 mars 2024	18 mars 2024	61 237	100 %	61 237
Anne-Gabrielle Heilbronner	LTIP 2021 Directoire	16 mars 2021	16 mars 2024	18 mars 2024	24 495	100 %	24 495
Michel-Alain Proch	LTIP 2021 Directoire	16 mars 2021	16 mars 2024	18 mars 2024	24 495	100 %	–(1)

(1) Faute de satisfaction de la condition de présence attachée aux actions de performance, l'ensemble des actions attribuées à M. Michel-Alain Proch ont été annulées, y compris celles attribuées en 2021.

Constatation de l'atteinte des conditions de performance du LTIP 2022 Président du Directoire

S'agissant du plan LTIP 2022 Président du Directoire, le Conseil d'Administration a validé, lors de sa séance du 12 mars 2025 et après expertise externe, l'atteinte de l'ensemble des critères de performance, compte tenu des résultats suivants :

- croissance organique pour 35 % des actions attribuées : le taux de croissance réalisé par Publicis Groupe sur la période 2022-2024 (soit 23,8 %) est supérieur à la moyenne pondérée du groupe de référence (soit 14,5 % [1]). 100 % des actions sont acquises au titre de ce critère ;
- marge opérationnelle pour 35 % des actions attribuées : Publicis Groupe a réalisé le meilleur taux de marge opérationnelle sur la période 2022-2024 [2]. 100 % des actions sont acquises au titre de ce critère ;
- TSR pour 15 % des actions attribuées: le TSR de Publicis Groupe est dans le quartile supérieur du CAC 40 au cours de la période 2022-2024. 100 % des actions sont acquises au titre de ce critère ;
- RSE pour 15 % des actions attribuées :
  - 44 % de femmes dans les Comités Exécutifs du Groupe à fin 2024 : objectif atteint et dépassé,
  - lutte contre le changement climatique avec un point de passage à 60 % en 2024 : objectif atteint,
  - gestion des Talents (taux de rétention du Top 1 000 > à la moyenne du Groupe) : objectif atteint,
  - 100 % des actions au titre du critère RSE sont acquises.

Les calculs sont fondés sur les résultats publiés respectivement en 2025 par Omnicom le 4 février, IPG le 12 février et WPP le 27 février, en 2024 par Omnicom le 6 février, IPG le 8 février et WPP le 22 février ; en 2023 par Omnicom le 7 février, IPG le 9 février et WPP le 23 février.

	Désignation du plan	Date d'attribution	Date d'acquisition	Date de disponibilité	Nombre maximum d'actions pouvant être attribuées	Performance au titre de la période 2022-2024	Nombre d'actions disponibles en 2025
Arthur Sadoun, Président	LTIP 2022 Président du Directoire	18 mars 2022	18 mars 2025	19 mars 2025	52 047	100 %	52 047
		25 mai 2022	25 mai 2025	26 mai 2025	9 996	100 %	9 996
					62 043		**62 043**

/ Tableau 8 – Historique des options attribuées au cours des dix dernières années

Néant

/ Tableau 9 – Options de souscription ou d'achat d'actions consenties aux dix premiers salariés non-mandataires sociaux attributaires et options levées par ces derniers

Néant

/ Tableau 10 – Historique des attributions gratuites d'actions (plans acquis en 2024 et en cours d'acquisition en 2024)

Cf. section 3.2.5.4 « Rémunération variable long terme ».

(1) Pour la période 2022-2024 : Publicis Groupe 23,8 %, WPP 6,8 %, Omnicom 19,8 %, IPG 7,1 %.
(2) Pour la période 2022-2024 : Publicis Groupe 18 %, WPP 13,07 %, Omnicom 15,47 %, IPG 16,67 %.

/ Tableau 11 (nomenclature AMF) Informations diverses concernant les dirigeants mandataires sociaux

Dirigeants mandataires sociaux	Contrat de travail	Régime de retraite supplémentaire	Indemnités ou avantages dus ou susceptibles d'être dus en raison de la cessation ou du changement de fonction	Indemnités relatives à une clause de non-concurrence
Conseil d'Administration				
Arthur Sadoun, Président-Directeur Général 1re nomination : 29 mai 2024 Échéance du mandat : 14 septembre 2026	Non	Non	Oui (1)	Oui (1)
Directoire				
Arthur Sadoun, Président 1re nomination : 1er juin 2017 Échéance du mandat : 29 mai 2024	Non	Non	Oui (1)	Oui (1)
Anne-Gabrielle Heilbronner 1re nomination : 15 septembre 2014 Échéance du mandat : 29 mai 2024	Oui	Non (2)	Oui (3)	Oui (3)
Michel-Alain Proch 1re nomination : 15 janvier 2021 Échéance du mandat : 8 février 2024	Oui	Non (2)	Oui (4)	Oui (4)
Loris Nold 1re nomination : 8 février 2024 Échéance du mandat : 29 mai 2024	Oui	Non (2)	Oui (5)	Oui (5)

(1) Voir section 3.2.3.1 « Politique de rémunération de M. Arthur Sadoun, Président-Directeur Général ».
(2) Les membres du Directoire en France, liés par un contrat de travail et dépendants du régime français de Sécurité sociale, pouvaient bénéficier des régimes de PERECO et de PER O ouverts, sous conditions, aux collaborateurs en France.
(3) Voir section 3.3.1.6 « Politique de rémunération applicable à Mme Anne-Gabrielle Heilbronner » du document de référence 2023.
(4) Voir section 3.3.1.7 « Politique de rémunération applicable à M. Michel-Alain Proch » du document de référence 2023.
(5) Voir section 3.3.1.8 « Politique de rémunération applicable à M. Loris Nold » du document de référence 2023.

3.2.5 Principes généraux applicables à la rémunération des collaborateurs du Groupe

Publicis Groupe a mis en place une politique de rémunération exigeante ayant pour but de motiver les collaborateurs pour qu'ils apportent leur meilleure contribution à l'atteinte des objectifs stratégiques du Groupe et pour en assurer la performance à long terme.

La politique de rémunération des collaborateurs repose sur les principes suivants : clarté, compétitivité (face aux concurrents et dans les marchés dans lesquels Publicis Groupe opère), équité interne, incitation à la performance et égalité femmes-hommes. La structure de la rémunération est fonction de la position et des responsabilités dans le Groupe et peut combiner les éléments suivants : le salaire de base (qui reconnaît l'expérience et les responsabilités), la part variable (qui rémunère la performance de l'année) et les attributions d'actions de performance notamment (qui reconnaissent et encouragent à la contribution à la performance à moyen-long terme du Groupe sur la base de critères mesurables).

La politique de rémunération applicable aux collaborateurs du Groupe repose sur les objectifs suivants :

- attirer, développer, retenir et motiver les meilleurs talents, dans un secteur d'activité qui repose fondamentalement sur la valeur des collaborateurs et où la guerre des talents est particulièrement forte, notamment dans le cadre de la transformation digitale en cours dans toute l'industrie et se joue dans un contexte global et international extrêmement compétitif ;
- encourager les collaborateurs et notamment les cadres dirigeants à réaliser une performance à la fois élevée, croissante et pérenne dans un environnement toujours plus concurrentiel où de nouveaux acteurs venus du conseil et des technologies sont devenus des concurrents directs de Publicis Groupe.

3.2.5.1 Principes clés

La rémunération des collaborateurs du Groupe doit être conforme aux principes clés suivants :

- l'équité salariale, qui doit être appliquée dans toutes les agences et sur tous les marchés, sans exception et sans discrimination ;
- la préservation de la compétitivité sur les marchés locaux et de l'attractivité locale. Compte tenu des activités du Groupe, la rémunération des collaborateurs du Groupe est définie selon des niveaux élevés par rapport au salaire moyen du pays dans lequel ils travaillent et est régulièrement revue ;
- des avantages sociaux viennent renforcer les dispositions en matière de Sécurité sociale ou les solutions en matière de bien-être lorsque cela s'avère nécessaire.

Elle est guidée par trois principes :

- la compétitivité et la cohérence des rémunérations au regard des pratiques de marché ;
- l'équité interne, fondée sur la performance individuelle et collective, afin d'assurer une rétribution juste et équilibrée reflétant le niveau de réussite individuelle de chacun et l'appui apporté aux projets communs, mesurés à la fois d'un point de vue quantifiable et qualitatif ;
- l'atteinte de l'ensemble des résultats financiers et opérationnels sur le court, le moyen et le long termes en lien direct avec les objectifs stratégiques du Groupe et pour le bénéfice de nos clients, nos collaborateurs, nos actionnaires et toutes les parties prenantes.

Il est précisé que ces principes s'appliquent à l'ensemble des collaborateurs et cadres dirigeants du Groupe et sont adaptés selon la localisation géographique des personnes concernées afin de tenir compte des différences de réglementation, des pratiques de marché et de l'environnement concurrentiel.

3.2.5.2 Focus sur le « Salaire décent » et équité salariale

La rémunération est un élément essentiel de la relation de travail et doit garantir un traitement juste et équitable.

Salaire décent

La définition de salaire décent a été présentée au Comité de rémunération en 2023.

Le salaire décent, fondé sur le salaire de base et complété par des avantages indirects récurrents et des avantages récurrents à long terme tels que les régimes de santé et de prévoyance et les régimes de retraite complémentaires, permet aux employés d'acheter les biens et services nécessaires pour eux et leur famille afin de maintenir un niveau de vie sain et confortable. Il doit couvrir leurs besoins en matière d'alimentation, de santé, d'habillement, de logement, d'éducation et de transport.

En 2024, Publicis a procédé à des analyses sur un premier groupe de quatre pays représentant plus de 60 % des effectifs, à savoir la France, les États-Unis, le Royaume-Uni et l'Inde. L'analyse a concerné tous les collaborateurs en contrat à durée indéterminée, à temps plein ou à temps partiel, ayant une ancienneté supérieure à un an. Pour être considéré comme décent, le salaire devait être au moins équivalent au salaire décent minimum défini par *Wage Indicator* pour la ville dans laquelle nos collaborateurs travaillent, ou au salaire minimum légal si ce dernier est supérieur au salaire décent minimum défini par *Wage Indicator*.

Sur la base des premières analyses, 99,8 % de nos collaborateurs ont un salaire nettement supérieur au seuil retenu. Les collaborateurs n'ayant pas un salaire supérieur au seuil (soit 0,2 % de nos collaborateurs) ont une structure de rémunération particulière (part fixe et primes). Leur rémunération totale est supérieure au salaire seuil retenu.

Ces analyses vont se poursuivre pour couvrir la totalité des effectifs.

Équité salariale

Le Groupe reste vigilant sur les questions d'équité salariale, et en cas de disparités il appartient au management local des agences d'y remédier. Afin d'atteindre et de maintenir l'équité salariale, dès le recrutement des talents et au cours de leur évolution dans le Groupe, Publicis a investi dans un outil externe, Syndio. Cet outil permet de mieux cerner, résoudre et prévenir les disparités en matière de rémunération et d'opportunités dans nos différentes agences.

L'outil Syndio a été déployé par la Direction des opérations RH du Groupe dans plusieurs pays, avec comme objectif de couvrir la totalité du Groupe.

En 2024, l'analyse a couvert environ 60 % de nos collaborateurs. Sur ce périmètre, seuls 2 % de nos effectifs présentaient un besoin potentiel d'augmentation de plus de 2 %. Des mesures de correction sont mises en place par les agences concernées.

Ces analyses vont se poursuivre pour couvrir l'ensemble de la population du Groupe.

3.2.5.3 Les ratios de rémunération

Mise en perspective de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux avec les performances de la Société et les rémunérations moyenne et médiane des salariés

Conformément aux 6° et 7° du I de l'article L. 22-10-9 du Code de commerce, le tableau ci-dessous indique les ratios entre le niveau de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux et, d'une part, la rémunération moyenne sur une base équivalent temps plein des salariés autres que les mandataires sociaux, d'autre part, la rémunération médiane sur une base équivalent temps plein des salariés autres que les mandataires sociaux ; ainsi que l'évolution annuelle de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux, des performances de la Société, de la rémunération moyenne sur une base équivalent temps plein des salariés, autres que les dirigeants et des ratios susmentionnés, au cours des cinq exercices les plus récents.

Les ratios présentés ci-dessous conformément à l'ordonnance n° 2019-1234 du 27 novembre 2019 ont été calculés sur la base de la médiane et de la moyenne des rémunérations versées au cours des exercices 2020 à 2024 aux salariés de la Société.

Périmètre

En 2024, Publicis Groupe SA n'employait qu'une personne. En 2024, le ratio déterminé au niveau de Publicis Groupe SA était de 25 par rapport à la rémunération de M. Maurice Lévy, Président du Conseil de surveillance jusqu'au 29 mai 2024, de 189 par rapport à la rémunération de M. Arthur Sadoun, Président du Directoire jusqu'au 29 mai 2024 puis Président-Directeur Général à compter de cette date, de 58 par rapport à la rémunération du Directeur Financier Groupe et de 65 par rapport à la rémunération de la Secrétaire Général du Groupe, membres du Directoire jusqu'au 29 mai 2024.

Conformément à la recommandation 27.2 du code Afep-Medef, et à l'esprit de l'article L. 22-10-9 I, 6° et 7° du Code de commerce, Publicis Groupe a décidé de publier de manière détaillée les ratios requis par la loi sur un périmètre élargi, représentatif de l'activité du Groupe en France, auxquels ont été ajoutés les effectifs de l'ensemble des sociétés du Groupe aux États-Unis et au Royaume-Uni. Ce périmètre est économiquement pertinent dans la mesure où il représente une part prépondérante de la masse salariale du Groupe (73 %) et des revenus du Groupe (74 %), le reste étant disséminé sur l'ensemble des autres pays du monde. En conséquence, la publication des ratios requis sur la base de ce périmètre élargi permet de fournir une information claire remplissant pleinement l'objectif de transparence concernant les écarts de rémunération. Un périmètre restreint à la France a également été écarté, ce dernier ne représentant que 6 % des revenus et de la masse salariale du Groupe, et n'est pas représentatif de son activité.

Éléments de rémunération

La rémunération du Président-Directeur Général et des salariés retenue pour les besoins du tableau ci-dessous comprend l'ensemble des éléments de rémunération (fixes et variables) et avantages de toute nature versés au cours des exercices 2020 à 2024. Seuls les éléments de rémunérations récurrents sont intégrés aux éléments de rémunérations de 2024. La méthode retenue pour déterminer et valoriser les éléments de rémunération du Président-Directeur Général et des salariés est harmonisée.

Par analogie, les rémunérations en actions ont été prises en compte pour leur valeur d'acquisition (à savoir le nombre d'actions acquises au cours de l'exercice concerné multiplié par le cours de l'action à la date d'acquisition, déduction faite du prix d'acquisition éventuellement payé) au titre des exercices 2020 à 2024. Ainsi pour l'exercice 2024, les rémunérations en actions dites « récurrentes » issues des plans LTI du Groupe ont été prises en compte pour leur valeur réelle afin de déterminer la rémunération totale 2024 des salariés.

Toutefois, s'agissant des plans ayant une occurrence triennale et mis en place jusqu'en 2019 (notamment le plan Directoire 2019-2021), le montant de la rémunération en actions, bien que déterminé pour sa valeur réelle lors de la livraison des actions, est alloué pour un tiers à chacune des trois années de performance dudit plan afin d'être économiquement pertinent. Ainsi la rémunération en actions issue du LTIP 2019-2021 Directoire (acquisition définitive en 2022) a été répartie sur les trois années de performance de ce plan, soit en 2019, 2020 et 2021. Ces valorisations permettent de prendre en considération les conditions de performance strictes de nos plans et les spécificités d'attribution des actions de performance à nos dirigeants mandataires sociaux. Il est à noter qu'à compter de 2021, les attributions d'actions aux mandataires sociaux du Groupe seront désormais réalisées sur la base d'un cycle annuel.

À titre informatif, le tableau ci-dessous récapitule la méthodologie appliquée pour les principaux éléments de rémunération des mandataires sociaux.

Éléments récurrents de rémunération*	Base	Exercice
1. Rémunération fixe annuelle	Montant total brut versé	Exercice N
2. Rémunération variable annuelle et toute autre rémunération exceptionnelle	Montant total brut versé	Exercice N (au titre de N-1)
3. Rémunération en actions : ● LTI annuels (LTIP Groupe, les plans Publicis Sapient et Epsilon) ● LTI triennaux mis en place jusqu'en 2019 (LTIP Directoire 2019-2021)	● Gain d'acquisition (= *Valeur de marché des actions à la livraison des actions)* ● 1/3 du gain d'acquisition *(= Valeur de marché des actions à la livraison des actions divisée par 3)*	● Exercice N ● Exercice N-3 (année de performance 1 du plan) ● Exercice N-2 (année de performance 2 du plan) ● Exercice N-1 (année de performance 3 du plan)
4. Autres engagements ou avantages de toute nature	Valorisation de l'engagement ou de l'avantage en nature	Exercice N

* Les levées de stock-options réalisées en 2023 ne sont pas un élément récurrent de rémunération par nature, la dernière attribution datant de 2013. Les levées de stock-options n'ont donc pas été prises en compte dans les calculs de ratio d'équité.

/ Évolution des agrégats

	2020	2021	2022	2023	2024
Performance de la Société					
Revenu net de la Société (en millions d'euros)	9 712	10 487	12 572	13 099	13 965
(Évolution par rapport à l'exercice précédent)	*- 0,90 %*	*+ 7,98 %*	*+ 19,88 %*	*+ 4,19 %*	*+ 6,61 %*
Rémunération des salariés					
Rémunération moyenne des salariés (base équivalent temps plein autres que les mandataires sociaux)	91 499	91 366	98 521	107 987	124 295
(Évolution par rapport à l'exercice précédent)	*+ 9,46 %*	*- 0,15 %*	*+ 7,83 %*	*+ 9,61 %*	*+ 15,10 %*
Rémunération médiane des salariés (base équivalent temps plein autres que les mandataires sociaux)	74 732	71 339	76 259	84 861	96 899
(Évolution par rapport à l'exercice précédent)	*+ 14,96 %*	*- 4,54 %*	*+ 6,90 %*	*+ 11,28 %*	*+ 14,19 %*
Président du Conseil de surveillance jusqu'au 29 mai 2024 puis Président du Conseil d'Administration à compter du 29 mai 2024					
Rémunération de M. Maurice Lévy	1 985 000	1 425 000	1 385 000	1 418 000	1 412 000
(Évolution par rapport à l'exercice précédent)	*- 31,20 %*	*- 28,21 %*	*- 2,81 %*	*+ 2,38 %*	*- 0,42 %*
Ratio par rapport à la rémunération moyenne des salariés	22	16	14	13	11
(Évolution par rapport à l'exercice précédent)	*- 37,14 %*	*- 28,11 %*	*- 9,87 %*	*- 6,62 %*	*- 13,46 %*
Ratio par rapport à la rémunération médiane des salariés	27	20	18	17	15
(Évolution par rapport à l'exercice précédent)	*- 40,15 %*	*- 24,80 %*	*- 9,08 %*	*- 8,00 %*	*- 12,79 %*
Président du Directoire jusqu'au 29 mai 2024 puis Président-Directeur Général à compter de cette date (1)					
Rémunération de M. Arthur Sadoun	2 888 009	3 638 009	3 070 000	3 673 800	10 599 743
(Évolution par rapport à l'exercice précédent)	*- 4,94 %*	*+ 25,97 %*	*- 15,61 %*	*+ 19,67 %*	*+ 188,52 %*
Ratio par rapport à la rémunération moyenne des salariés	32	40	31	34	85
(Évolution par rapport à l'exercice précédent)	*- 13,15 %*	*+ 26,15 %*	*- 21,74 %*	*+ 9,18 %*	*+ 150,67 %*
Ratio par rapport à la rémunération médiane des salariés	39	51	40	43	109
(Évolution par rapport à l'exercice précédent)	*- 17,31 %*	*+ 31,96 %*	*- 21,06 %*	*+ 7,54 %*	*+ 152,68 %*
Membre du Directoire jusqu'au 29 mai 2024 (Jean-Michel Etienne/Michel-Alain Proch/Loris Nold (1) (2))					
Rémunération	1 938 339	1 776 149	1 200 000	1 284 566	3 248 407
(Évolution par rapport à l'exercice précédent)	*+ 0,05 %*	*- 8,37 %*	*- 32,44 %*	*+ 7,05 %*	*+ 152,88 %*
Ratio par rapport à la rémunération moyenne des salariés	21	19	12	12	26
(Évolution par rapport à l'exercice précédent)	*- 8,59 %*	*- 8,23 %*	*- 37,34 %*	*- 2,37 %*	*+ 119,77 %*
Ratio par rapport à la rémunération médiane des salariés	26	25	16	15	34
(Évolution par rapport à l'exercice précédent)	*- 12,97 %*	*- 4,01 %*	*- 36,80 %*	*- 3,80 %*	*+ 121,46 %*
Membre du Directoire jusqu'au 29 mai 2024 (Anne-Gabrielle Heilbronner (1))					
Rémunération	1 245 027	1 425 027	1 212 857	1 135 430	3 671 402
(Évolution par rapport à l'exercice précédent)	*- 4,60 %*	*+ 14,46 %*	*- 14,89 %*	*- 6,38 %*	*+ 223,35 %*
Ratio par rapport à la rémunération moyenne des salariés	14	16	12	11	30
(Évolution par rapport à l'exercice précédent)	*- 12,84 %*	*+ 14,62 %*	*- 21,07 %*	*- 14,62 %*	*+ 181,02 %*
Ratio par rapport à la rémunération médiane des salariés	17	20	16	13	38
(Évolution par rapport à l'exercice précédent)	*- 17,02 %*	*+ 19,90 %*	*- 20,38 %*	*- 15,87 %*	*+ 183,18 %*

(1) La rémunération 2020 et 2021 du Président et des membres du Directoire a été ajustée pour intégrer la quote-part du gain d'acquisition (soit 1/3 par année de performance) réalisé dans le cadre du LTIP 2019-2021 dont la livraison est intervenue en 2022.
(2) Le mandat de M. Jean-Michel Etienne en tant que membre du Directoire a pris fin le 31 décembre 2020, celui de M. Michel-Alain Proch a pris fin le 8 février 2024 et celui de M. Loris Nold le 24 mai 2024. La rémunération 2021 tient compte, d'une part, de la rémunération fixe de M. Michel-Alain Proch versée en 2021 et, d'autre part, de la rémunération variable de M. Jean-Michel Etienne versée en 2021 (au titre de l'année 2020). La rémunération 2024 tient compte, d'une part, de la rémunération fixe de M. Loris Nold versée en 2024 et, d'autre part, de la rémunération variable de M. Michel-Alain Proch versée en 2024 (au titre de l'année 2023). Le montant du gain d'acquisition réalisé dans le cadre du LTIP 2019-2021 par M. Jean-Michel Etienne a été réintégré, avant application du *prorata temporis*, dans la rémunération 2020 et 2021 du CFO. Le montant du gain d'acquisition réalisé dans le cadre du LTIP 2021 par M. Loris Nold a été intégré dans la rémunération 2024 du CFO.

La performance du Groupe en 2024 s'est traduite par une hausse des ratios d'équité du fait, d'une part, de la performance du LTIP Directoire 2021 dont toutes les actions attribuées ont été livrées en 2024 à un cours de Bourse élevé (alors qu'aucune action n'avait été livrée en 2023), et d'autre part, par le versement de bonus de surperformance en 2024. Par ailleurs, la rémunération annuelle moyenne et médiane des salariés a augmenté respectivement de + 15 % et + 14 % par rapport à 2023.

Ratio de rémunération totale

Le ratio de rémunération totale (exigence de publication ESRS S1-16-97 (b)), à savoir le ratio entre la rémunération annuelle totale pour la personne la mieux payée du Groupe et le niveau médian de la rémunération annuelle totale des salariés du Groupe, est de 217.

Pour déterminer la rémunération annuelle médiane des salariés du Groupe, ont été pris en compte tous les éléments bruts de rémunération (y compris les avantages en nature) versés aux salariés permanents présents dans le Groupe de manière continue au cours de l'année de référence, auxquels a été ajoutée la juste valeur des attributions d'actions effectuées au cours de l'année de référence.

3.2.5.4 Éléments composant la rémunération des collaborateurs et cadres dirigeants du Groupe

Leur rémunération comprend une partie fixe, et peut comprendre une partie variable fondée sur la performance et l'alignement de ses intérêts sur ceux de l'entreprise et des actionnaires. Cette partie variable est généralement constituée d'une rémunération variable annuelle et d'une rémunération variable à long terme sous forme d'attribution d'actions de performance et/ou d'options de souscription ou d'achat d'actions.

Rémunération fixe

La partie fixe de la rémunération est déterminée en prenant en compte :

- le périmètre de responsabilités et la complexité des tâches ;
- le parcours et l'expérience du titulaire de la fonction ;
- la cohérence par rapport à d'autres fonctions du Groupe (équité interne) ;
- les pratiques de marché pour des fonctions identiques ou similaires (compétitivité externe).

Le niveau de la rémunération fixe est réexaminé périodiquement (par exemple, tous les deux ans, pour les cadres dirigeants du Groupe et les dirigeants mandataires sociaux), afin d'en apprécier régulièrement la pertinence et la compétitivité.

Avantages en nature et avantages sociaux

Des avantages sociaux viennent renforcer les dispositions en matière de sécurité sociale ou les solutions de bien-être lorsque cela s'avère nécessaire.

Des avantages en nature peuvent également être octroyés à certains salariés du Groupe, comme par exemple des voitures de fonction.

Rémunération variable annuelle

La rémunération variable annuelle a vocation à représenter une part substantielle, mais non prépondérante, de la rémunération totale annuelle de certains collaborateurs et cadres dirigeants du Groupe en cas d'atteinte des objectifs fixés et à les inciter à la surperformance en permettant de récompenser un dépassement de leurs objectifs.

Rémunération variable long terme

Le programme de rémunération en actions doit être incitatif sur le long terme ; il est assujetti à des conditions de performance très exigeantes pour mobiliser les talents clés de l'organisation sur le long terme dans une communauté d'intérêts avec les actionnaires de Publicis Groupe SA tout en les fidélisant (voir section 6.6, note 32 des annexes aux états financiers consolidés).

Niveau maximum d'attribution

Les attributions d'actions Publicis Groupe réalisées au profit des salariés du Groupe conformément aux dispositions des articles L. 225-197-1 et suivants du Code de commerce sont soumises à un plafond global de 3 % du capital social de la Société, lequel concerne aussi les options de souscription et d'achat d'actions. Les attributions d'actions Publicis Groupe aux dirigeants mandataires sociaux sont soumises à un sous-plafond global de 0,3 % du capital social de la Société. À titre informatif, ce plafond de 0,3 % est loin d'être atteint. Le nombre total d'actions attribuées avant performance dans le cadre de l'autorisation accordée par l'Assemblée Générale des actionnaires du 26 mai 2021 dans sa vingt-deuxième résolution a représenté 1,37 % du capital social.

Attribution d'options de souscription ou d'achat d'actions

Le Conseil d'Administration se réserve la possibilité d'attribuer des options de souscription ou d'achat d'actions.

Dans cette hypothèse, les attributions d'options de souscription ou d'achat d'actions seraient soumises à au moins deux conditions de performance et mesurées sur trois années pour les dirigeants mandataires sociaux. Le prix de souscription ou d'achat des actions ne serait pas inférieur à la moyenne des premiers cours cotés de l'action de Publicis Groupe sur le marché réglementé d'Euronext Paris aux vingt séances de Bourse précédant le jour où les options seraient consenties, arrondi à l'euro inférieur, ni, en ce qui concerne les options d'achat, au cours moyen d'achat des actions autodétenues par la Société, arrondi à l'euro inférieur.

Ces attributions sont soumises à un plafond global de 3 % du capital social de la Société (0,3 % du capital social de la Société pour les attributions réalisées aux dirigeants mandataires sociaux), lequel concerne aussi les attributions d'actions de performance.

Le Groupe n'a attribué aucune option de souscription ou d'achat d'actions depuis 2013.

/ Historique des attributions gratuites d'actions (plans acquis en 2024 et en cours d'acquisition en 2024) – Tableau 10 nomenclature AMF

	Special Retention Plan (1)	Plan Sapient 2020 (2)	LTIP 2021 et autres plans spécifiques (4)	LTIP 2021 Directoire (5)	Epsilon LTI 2021 (6)	Plan Sapient 2021 (7)	LTIP 2022 et autres plans spécifiques (8)	LTIP 2022 Membres du Directoire (9)	LTIP 2022 Président du Directoire (10)
			30/05/2018						
Date d'autorisation par l'AGE	30/05/2018	n/a (3)	26/05/2021	30/05/2018	n/a (3)	n/a (3)	26/05/2021	26/05/2021	26/05/2021
			16/03/2021				18/03/2022		18/03/2022
Date du Directoire	15/11/2019	19/05/2020	15/09/2021	16/03/2021	16/03/2021	13/04/2021	17/10/2022	18/03/2022	25/05/2022
Nombre total d'actions gratuites attribuées	765 110	585 503	590 391	151 577	632 348	604 474	638 279	78 004	62 043
Nombre total d'actions gratuites attribuées aux mandataires sociaux	–	–	–	151 577	–	–	–	78 004	62 043
Arthur Sadoun	–	–	–	61 237	–	–	–	–	62 043
Anne-Gabrielle Heilbronner	–	–	–	24 495	–	–	–	20 819	–
Steve King	–	–	–	41 350	–	–	–	36 366	–
Michel-Alain Proch	–	–	–	24 495	–	–	–	20 819	–
Loris Nold	–	–	–	–	–	–	–	–	–
		19/05/2021	16/03/2024		31/03/2022	13/04/2022			18/03/2025
Date d'acquisition des actions	16/03/2024	19/05/2024	15/09/2024	16/03/2024	31/03/2024	13/04/2025	18/03/2025	18/03/2025	25/05/2025
Date de fin de période de conservation	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a
Nombre total d'actions définitivement attribuées au 31/12/2024	(152 519)	(455 519)	(406 022)	(127 082)	(555 761)	(463 195)	–	–	–
Nombre total d'actions gratuites annulées ou caduques au 31/12/2024	(475 701)	(129 984)	(184 369)	(24 495)	(76 587)	(91 111)	(97 232)	(20 819)	–
Nombre d'actions gratuites restantes au 31/12/2024	136 890	–	–	–	–	50 168	541 047	57 185	62 043

(1) Plan de rétention proposé à 10 dirigeants du Groupe. Les actions étaient soumises à des conditions de performance individualisées portant sur les années 2020 à 2022. L'annulation du *Special Retention Plan* a été présentée au Directoire du 16 décembre 2020. Les attributions du *Special Retention Plan* seront remplacées par de nouveaux LTIP à compter de 2021. Les actions de la deuxième tranche correspondent à celles qui ont été attribuées dans le cadre du nouveau plan LTIP 2021 et les actions de la troisième tranche aux attributions effectuées dans le LTIP 2022. La date d'acquisition initiale (31/03/2023) a été allongée et alignée sur celles du LTIP 2021 et du LTIP 2022.

(2) Le Plan Sapient 2020 consistait en deux plans distincts. Un plan était soumis à la seule condition de présence, et donnait lieu à la livraison d'un quart des actions attribuées aux dates anniversaire des quatre premières années du plan (soit mai 2021, 2022, 2023 et 2024). Le second plan était soumis, en plus de la condition de présence, à des conditions de performance fondées sur les budgets de marge opérationnelle et de croissance du revenu de Publicis Sapient, de telle sorte que le nombre total d'actions livrées dépendait du niveau d'atteinte d'objectifs pour les années 2020, 2021 et 2022. Les actions finalement attribuées en fonction du niveau d'atteinte de ces performances ont été livrées à l'issue d'une période de trois ans, soit en mai 2023.

(3) Attributions réalisées en dehors des dispositions du Code de commerce (plans « non qualifiés »).

(4) Hors bénéficiaires du Plan Spécial de Rétention pour lesquels leurs actions restent présentées dans le plan initial. L'acquisition des actions dans le cadre du LTIP 2021 était soumise à des critères de performance mesurés au titre de l'année 2021, de telle sorte que le nombre total d'actions livrées dépendait du niveau d'atteinte d'objectifs de performance financière, à savoir la réalisation d'un taux de croissance organique et d'un taux de marge opérationnelle comparés à un groupe d'entreprises concurrentes de référence. Une partie des actions attribuées étaient également soumises à une condition fondée sur un critère de type RSE (Responsabilité Sociétale de l'Entreprise). Le nombre d'actions effectivement attribuées a été déterminé en fonction du niveau d'atteinte de ces performances. Par ailleurs, l'acquisition des actions était également soumise à une condition de présence pendant la période d'acquisition des droits de trois ans, soit en mars 2024 (septembre 2024 pour le plan spécifique individuel).

(5) L'acquisition des actions Publicis Groupe dans le cadre de ce plan était soumise à des critères de performance mesurés à l'issue d'une période de trois ans (2021-2023), de telle sorte que le nombre total d'actions livrées dépendait du niveau d'atteinte d'objectifs de performance financière, à savoir la réalisation d'un taux de croissance organique et d'un taux de marge opérationnelle comparés à un groupe d'entreprises concurrentes de référence. Une partie des actions attribuées étaient également soumises à une condition fondée sur un critère de type RSE (Responsabilité Sociétale de l'Entreprise). Le nombre d'actions effectivement attribuées a été déterminé en fonction du niveau d'atteinte de ces performances. Par ailleurs, l'acquisition des actions était également soumise à une condition de présence pendant la période d'acquisition des droits de trois ans, soit en mars 2024.

(6) Les actions attribuées sont soumises à condition de présence pour 20 % et condition de performance pour 80 % (fondées sur les budgets annuels de marge opérationnelle et de revenu net des entités Epsilon). Les actions sont acquises et livrées par tranche au titre des trois années du plan (soit en mars 2022 pour 30 % des actions attribuées, en mars 2023 pour 30 % des actions attribuées et en mars 2024 pour 40 % des actions attribuées).

(7) Le Plan Sapient 2021 consiste en deux plans distincts. Un plan est soumis à la seule condition de présence, et donne lieu à la livraison d'un quart des actions attribuées aux dates anniversaire des quatre premières années du plan (soit avril 2022, 2023, 2024 et 2025). Le second plan était soumis, en plus de la condition de présence, à des conditions de performance fondées sur les budgets annuels de marge opérationnelle et de croissance du revenu de Publicis Sapient, de telle sorte que le nombre total d'actions livrées à l'issue d'une période de trois ans, soit en avril 2024, dépendait du niveau d'atteinte des objectifs pour l'année 2021.

(8) Hors bénéficiaires du Plan Spécial de Rétention pour lesquels leurs actions restent présentées dans le plan initial. L'acquisition des actions dans le cadre du LTIP 2022 est soumise à des critères de performance mesurés au titre de l'année 2022, de telle sorte que le nombre total d'actions livrées dépendra du niveau d'atteinte d'objectifs de performance financière, à savoir la réalisation d'un taux de croissance organique et d'un taux de marge opérationnelle comparés à un groupe d'entreprises concurrentes de référence. Une partie des actions attribuées sont également soumises à une condition fondée sur un critère de type RSE (Responsabilité Sociétale de l'Entreprise). Le nombre d'actions effectivement attribuées est déterminé en fonction du niveau d'atteinte de ces performances. Par ailleurs, l'acquisition des actions est également soumise à une condition de présence pendant la période d'acquisition des droits de trois ans, soit en mars 2025.

(9) L'acquisition des actions Publicis Groupe dans le cadre de ce plan est soumise à des critères de performance mesurés à l'issue d'une période de trois ans (2022-2024), de telle sorte que le nombre total d'actions livrées dépendra du niveau d'atteinte d'objectifs de performance financière, à savoir la réalisation d'un taux de croissance organique et d'un taux de marge opérationnelle comparés à un groupe d'entreprises concurrentes de référence. Une partie des actions attribuées sont également soumises à une condition fondée sur un critère de type RSE (Responsabilité Sociétale de l'Entreprise). Le nombre d'actions effectivement attribuées est déterminé en fonction du niveau d'atteinte de ces performances. Par ailleurs, l'acquisition des actions est également soumise à une condition de présence pendant la période d'acquisition des droits de trois ans, soit en mars 2025.

(10) L'acquisition des actions Publicis Groupe dans le cadre de ce plan est soumise à des critères de performance mesurés à l'issue d'une période de trois ans (2022-2024), de telle sorte que le nombre total d'actions livrées dépendra du niveau d'atteinte d'objectifs de performance financière, à savoir la réalisation d'un taux de croissance organique et d'un taux de marge opérationnelle comparés à un groupe d'entreprises concurrentes de référence. Une partie des actions attribuées sont également soumises à une condition de marché fondée sur le TSR comparant celui de Publicis à celui du CAC 40, ainsi qu'à une condition fondée sur un critère de type RSE (Responsabilité Sociétale de l'Entreprise) et une condition liée à la gestion des talents. Le nombre d'actions effectivement attribuées est déterminé en fonction du niveau d'atteinte de ces performances. Par ailleurs, l'acquisition des actions est également soumise à une condition de présence pendant la période d'acquisition des droits de trois ans, soit en mars 2025 et mai 2025.

	Plan Sapient 2022 [11]	Epsilon LTI 2022 [12]	Epsilon LTI 2022 (September) [12]	LTIP 2023 [13]	LTIP 2023 Membres du Directoire [14]	LTIP 2023 Président du Directoire [15]	Plan Sapient 2023 et autres plans spécifiques [16]	Epsilon LTI 2023 [17]
Date d'autorisation par l'AGE	n/a [3]	n/a [3]	n/a [3]	26/05/2021	26/05/2021	26/05/2021	n/a [3]	n/a [3]
Date du Directoire	11/04/2022	18/03/2022	14/09/2022	16/03/2023	16/03/2023 31/05/2023	16/03/2023 31/05/2023	17/04/2023 13/06/2023	16/03/2023
Nombre total d'actions gratuites attribuées	603 192	455 625	70 882	756 482	36 694	57 005	709 046	389 852
Nombre total d'actions gratuites attribuées aux mandataires sociaux	-	-	-	-	36 694	57 005	-	-
Arthur Sadoun	-	-	-	-	-	57 005	-	-
Anne-Gabrielle Heilbronner	-	-	-	-	16 634	-	-	-
Steve King	-	-	-	-	-	-	-	-
Michel-Alain Proch	-	-	-	-	20 060	-	-	-
Loris Nold	-	-	-	-	-	-	-	-
Date d'acquisition des actions	11/04/2023 11/04/2026	31/03/2023 31/03/2025	30/09/2023 30/09/2025	16/03/2026	16/03/2026 31/05/2026	16/03/2026 31/05/2026	17/04/2024 13/06/2024 17/04/2027 13/06/2027	31/03/2024 31/03/2026
Date de fin de période de conservation	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a
Nombre total d'actions définitivement attribuées au 31/12/2024	(114 865)	(252 766)	(38 037)	-	-	-	(67 220)	(110 561)
Nombre total d'actions gratuites annulées ou caduques au 31/12/2024	(47 190)	(54 710)	(8 694)	(80 771)	(20 060)	-	(248 851)	(43 257)
Nombre d'actions gratuites restantes au 31/12/2024	441 137	148 149	24 151	675 711	16 634	57 005	392 975	236 034

(11) Le Plan Sapient 2022 consiste en deux plans distincts. Un plan est soumis à la seule condition de présence, et donne lieu à la livraison d'un quart des actions attribuées aux dates anniversaire des quatre premières années du plan (soit avril 2023, 2024, 2025 et 2026). Le second plan est soumis, en plus de la condition de présence, à des conditions de performance fondées sur les budgets annuels de marge opérationnelle et de croissance du revenu de Publicis Sapient, de telle sorte que le nombre total d'actions livrées à l'issue d'une période de trois ans, soit en avril 2025, dépendra du niveau d'atteinte des objectifs pour l'année 2022.

(12) Les actions attribuées sont soumises à condition de présence pour 20 % et condition de performance pour 80 % (fondées sur les budgets annuels de marge opérationnelle et de revenu net des entités Epsilon). Les actions sont acquises et livrées par tranche au titre des trois années du plan (soit en mars et/ou septembre 2023 pour 30 % des actions attribuées, en mars et/ou septembre 2024 pour 30 % des actions attribuées et en mars et/ou septembre 2025 pour 40 % des actions attribuées).

(13) L'acquisition des actions dans le cadre du LTIP 2023 est soumise à des critères de performance mesurés au titre de l'année 2023, de telle sorte que le nombre total d'actions livrées dépendra du niveau d'atteinte d'objectifs de performance financière, à savoir la réalisation d'un taux de croissance organique et d'un taux de marge opérationnelle comparés à un groupe d'entreprises concurrentes de référence. Une partie des actions attribuées sont également soumises à une condition fondée sur un critère de type RSE (Responsabilité Sociétale de l'Entreprise). Le nombre d'actions effectivement attribuées est déterminé en fonction du niveau d'atteinte de ces performances. Par ailleurs, l'acquisition des actions est également soumise à une condition de présence pendant la période d'acquisition des droits de trois ans, soit en mars 2026.

(14) L'acquisition des actions Publicis Groupe dans le cadre de ce plan est soumise à des critères de performance mesurés à l'issue d'une période de trois ans (2023-2025), de telle sorte que le nombre total d'actions livrées dépendra du niveau d'atteinte d'objectifs de performance financière, à savoir la réalisation d'un taux de croissance organique et d'un taux de marge opérationnelle comparés à un groupe d'entreprises concurrentes de référence. Une partie des actions attribuées sont également soumises à une condition fondée sur un critère de type RSE (Responsabilité Sociétale de l'Entreprise). Le nombre d'actions effectivement attribuées est déterminé en fonction du niveau d'atteinte de ces performances. Par ailleurs, l'acquisition des actions est également soumise à une condition de présence pendant la période d'acquisition des droits de trois ans, soit en mars 2026 et mai 2026.

(15) L'acquisition des actions Publicis Groupe dans le cadre de ce plan est soumise à des critères de performance mesurés à l'issue d'une période de trois ans (2023-2025), de telle sorte que le nombre total d'actions livrées dépendra du niveau d'atteinte d'objectifs de performance financière, à savoir la réalisation d'un taux de croissance organique et d'un taux de marge opérationnelle comparés à un groupe d'entreprises concurrentes de référence. Une partie des actions attribuées sont également soumises à une condition de marché fondée sur le TSR comparant celui de Publicis à celui du CAC 40, ainsi qu'à une condition fondée sur un critère de type RSE (Responsabilité Sociétale de l'Entreprise). Le nombre d'actions effectivement attribuées est déterminé en fonction du niveau d'atteinte de ces performances. Par ailleurs, l'acquisition des actions est également soumise à une condition de présence pendant la période d'acquisition des droits de trois ans, soit en mars 2026 et mai 2026.

(16) Le Plan Sapient 2023 consiste en deux plans distincts. Un plan est soumis à la seule condition de présence, et donne lieu à la livraison d'un quart des actions attribuées aux dates anniversaire des quatre premières années du plan (soit avril/juin 2024, 2025, 2026 et 2027). Le second plan est soumis, en plus de la condition de présence, à des conditions de performance fondées sur les budgets annuels de marge opérationnelle et de croissance du revenu de Publicis Sapient, de telle sorte que le nombre total d'actions livrées à l'issue d'une période de trois ans, soit en avril/juin 2026, dépendra du niveau d'atteinte des objectifs pour l'année 2023. L'attribution initiale des actions a eu lieu le 17/04/2023 avec un complément d'actions attribué le 13/06/2023.

(17) Les actions attribuées sont soumises à condition de présence pour 20 % et condition de performance pour 80 % (fondées sur les budgets annuels de marge opérationnelle et de revenu net des entités Epsilon). Les actions sont acquises et livrées par tranche au titre des trois années du plan (soit en mars et/ou septembre 2024 pour 30 % des actions attribuées, en mars et/ou septembre 2025 pour 30 % des actions attribuées et en mars et/ou septembre 2026 pour 40 % des actions attribuées).

	Epsilon LTI 2023 (September) [17]	Contrat de rétention Prés. du Directoire [18]	LTIP 2024 [19]	LTIP 2024 Membres du Directoire [20]	LTIP 2024 Président du Directoire [21]	Plan Sapient 2024 et autres plans spécifiques [22]	Epsilon LTI 2024 [23]	Epsilon LTI 2024 (September) [23]
Date d'autorisation par l'AGE	n/a [3]	n/a [3]	26/05/2021	26/05/2021	26/05/2021	n/a [3]	n/a [3]	n/a [3]
Date du Directoire	12/09/2023	31/05/2023	15/03/2024 15/04/2024	15/03/2024	15/03/2024	15/04/2024 17/05/2024	15/03/2024	18/09/2024
Nombre total d'actions gratuites attribuées	32 944	167 000	604 680	26 411	41 598	514 720	286 423	39 875
Nombre total d'actions gratuites attribuées aux mandataires sociaux	–	167 000	–	26 411	41 598	–	–	–
Arthur Sadoun	–	167 000	–	–	41 598	–	–	–
Anne-Gabrielle Heilbronner	–	–	–	12 190	–	–	–	–
Steve King	–	–	–	–	–	–	–	–
Michel-Alain Proch	–	–	–	–	–	–	–	–
Loris Nold	–	–	–	14 221	–	–	–	–
Date d'acquisition des actions	30/09/2024 30/09/2026	31/12/2027	15/03/2027 15/04/2027	15/03/2027	15/03/2027	15/04/2025 17/05/2025 15/04/2027 17/05/2027	31/03/2025 31/03/2027	30/09/2025 30/09/2027
Date de fin de période de conservation	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a
Nombre total d'actions définitivement attribuées au 31/12/2024	(9 360)	–	–	–	–	–	–	–
Nombre total d'actions gratuites annulées ou caduques au 31/12/2024	(1 741)	–	(35 047)	–	–	(135 159)	(150 351)	(19 938)
Nombre d'actions gratuites restantes au 31/12/2024	21 843	167 000	569 633	26 411	41 598	379 561	136 072	19 937

(18) Plan de rétention de cinq ans (2023-2027) proposé au Président du Directoire. Les actions attribuées sont soumises à une condition de présence.Le détail des éléments relatifs au contrat de rétention figure à la section 3.3.2.4 du document d'enregistrement universel 2023.

(19) L'acquisition des actions dans le cadre du LTIP 2024 est soumise à des critères de performance mesurés au titre de l'année 2024, de telle sorte que le nombre total d'actions livrées dépendra du niveau d'atteinte d'objectifs de performance financière, à savoir la réalisation d'un taux de croissance organique et d'un taux de marge opérationnelle comparés à un groupe d'entreprises concurrentes de référence. Une partie des actions attribuées sont également soumises à une condition fondée sur un critère de type RSE (Responsabilité Sociétale de l'Entreprise). Le nombre d'actions effectivement attribuées est déterminé en fonction du niveau d'atteinte de ces performances. Par ailleurs, l'acquisition des actions est également soumise à une condition de présence pendant la période d'acquisition des droits de trois ans, soit en mars/avril 2027.

(20) L'acquisition des actions Publicis Groupe dans le cadre de ce plan est soumise à des critères de performance mesurés à l'issue d'une période de trois ans (2024-2026), de telle sorte que le nombre total d'actions livrées dépendra du niveau d'atteinte d'objectifs de performance financière, à savoir la réalisation d'un taux de croissance organique et d'un taux de marge opérationnelle comparé à un groupe d'entreprises concurrentes de référence. Une partie des actions attribuées sont également soumises à une condition fondée sur un critère de type RSE (Responsabilité Sociétale de l'Entreprise). Le nombre d'actions effectivement attribuées est déterminé en fonction du niveau d'atteinte de ces performances. Par ailleurs, l'acquisition des actions est également soumise à une condition de présence pendant la période d'acquisition des droits de trois ans, soit en mars 2027.

(21) L'acquisition des actions Publicis Groupe dans le cadre de ce plan est soumise à des critères de performance mesurés à l'issue d'une période de trois ans (2024-2026), de telle sorte que le nombre total d'actions livrées dépendra du niveau d'atteinte d'objectifs de performance financière, à savoir la réalisation d'un taux de croissance organique et d'un taux de marge opérationnelle comparés à un groupe d'entreprises concurrentes de référence. Une partie des actions attribuées sont également soumises à une condition de marché fondée sur le TSR comparant celui de Publicis à celui du CAC 40, ainsi qu'à une condition fondée sur un critère de type RSE (Responsabilité Sociétale de l'Entreprise). Le nombre d'actions effectivement attribuées est déterminé en fonction du niveau d'atteinte de ces performances. Par ailleurs, l'acquisition des actions est également soumise à une condition de présence pendant la période d'acquisition des droits de trois ans, soit en mars 2027.

(22) Les actions attribuées sont soumises à condition de présence pour 50 % et condition de performance pour 50 % (fondées sur les budgets annuels de marge opérationnelle et de revenu net de Publicis Sapient). Les actions sont acquises et livrées par tranche au titre des trois années du plan (soit en avril/mai 2025 pour 30 % des actions attribuées, en avril/mai 2026 pour 30 % des actions attribuées et en avril/mai 2027 pour 40 % des actions attribuées).

(23) Les actions attribuées sont soumises à condition de présence pour 20 % et condition de performance pour 80 % (fondées sur les budgets annuels de marge opérationnelle et de revenu net des entités Epsilon). Les actions sont acquises et livrées par tranche au titre des trois années du plan (soit en mars et/ou septembre 2025 pour 30 % des actions attribuées, en mars et/ou septembre 2026 pour 30 % des actions attribuées et en mars et/ou septembre 2027 pour 40 % des actions attribuées).

3.2.6 Participation dans le capital social

Au 31 décembre 2024, aucun Administrateur ne détient plus de 1 % des actions de la Société, à l'exclusion de Mme Élisabeth Badinter et de ses enfants (6,56 %).

Au 31 décembre 2024, les Administrateurs (à l'exclusion de Mme Élisabeth Badinter et de ses enfants) détiennent directement et indirectement 1 833 900 actions, soit 0,01 % du capital de la Société.

Le tableau suivant présente, au 31 décembre 2024, la participation de chaque mandataire social dans le capital de la Société en nombre d'actions et de droits de vote, ainsi que le nombre d'actions que chaque mandataire social a la faculté d'acquérir en exerçant des options de souscription d'actions nouvelles et d'achat d'actions existantes.

/ Participation dans le capital par les mandataires sociaux au 31 décembre 2024 (1)

Administrateurs	Nombre d'actions de Publicis Groupe SA	Nombre de droits de vote Publicis Groupe SA (2)	Actions pouvant être acquises par exercice d'options d'achat d'actions		Prix moyen pondéré (en euros)
			Nombre total	Dont options conditionnelles	
Arthur Sadoun	267 339	416 782	–	–	–
Élisabeth Badinter (3)	16 700 967	33 401 934	–	–	–
Simon Badinter (4)	1 296	1 842	–	–	–
Jean Charest	1 400	2 700	–	–	–
Sophie Dulac	1 559 460	3 127 920	–	–	–
Thomas H. Glocer	500	600	–	–	–
Marie-Josée Kravis	2 914	2 914	–	–	–
André Kudelski	500	500	–	–	–
Suzan LeVine	537	1 057	–	–	–
Antonella Mei-Pochtler	500	500	–	–	–
Tidjane Thiam	700	700	–	–	–
Pierre Pénicaud (5)	–	–	–	–	–
Patricia Velay-Borrini (5)	50	100	–	–	–
Total Conseil d'Administration	**18 536 163**	**36 957 549**	**-**	**-**	**-**

(1) Aucune stock-option n'est détenue par les mandataires sociaux au 31 décembre 2024.
(2) Reflète l'impact des droits de vote double éventuels.
(3) Mme Élisabeth Badinter détient 5 834 820 actions en pleine propriété (représentant 2,29 % du capital et 4,24 % des droits de vote) et 10 866 147 actions en usufruit, la nue-propriété étant détenue par ses enfants dont M. Simon Badinter (Cf note 4 ci-dessous) (représentant 4,27 % du capital et 7,90 % des droits de vote).
(4) M. Simon Badinter détient 3 622 049 actions en nue-propriété reflétées dans le portefeuille de Mme Élisabeth Badinter en qualité d'usufruitière (Cf note 3 ci-dessus).
(5) M. Pierre Pénicaud et Mme Patricia Velay-Borrini sont Administrateurs représentant les salariés.

Nota : les Administrateurs doivent statutairement détenir au moins 500 actions. Toutefois, les Administrateurs représentant les salariés ne sont pas tenus de posséder un minimum d'actions pendant la durée de leur mandat (article 10 VI des statuts de la Société).

3.2.7 Opérations réalisées sur les titres Publicis Groupe par les dirigeants et les personnes qui leur sont liées

Les opérations des mandataires sociaux et des personnes mentionnées à l'article L. 621-18-2 du Code monétaire et financier sur les titres de la Société réalisées au cours de l'exercice 2024 et ayant fait l'objet d'une déclaration sont les suivantes :

Personne concernée	Qualité	Description de l'instrument financier	Nature de l'opération	Nombre d'opérations	Montant des opérations (en euros)
Arthur Sadoun	Président du Directoire jusqu'au 29 mai 2024 puis Président-Directeur Général	Action	Acquisition d'actions gratuites	1	0,00 €
		Action	Cession	1	718 134,90 €
Sophie Dulac	Administratrice	Action	Cession	1	15 013 500,00 €
Loris Nold	Membre du Directoire jusqu'au 29 mai 2024	Action	Acquisition d'actions gratuites	1	0,00 €
		Action	Cession	1	302 266,20 €
Anne-Gabrielle Heilbronner	Membre du Directoire jusqu'au 29 mai 2024	Action	Cession	1	607 328,64 €
		Action	Acquisition d'actions gratuites	1	0,00 €
		Action	Donation (titres donnés)	2	0,00 €
Raphael Lahoud	Personne liée à Anne-Gabrielle Heilbronner, membre du Directoire jusqu'au 29 mai 2024	Action	Donation (titres reçus)	1	0,00 €
Rebecca Lahoud	Personne liée à Anne-Gabrielle Heilbronner, membre du Directoire jusqu'au 29 mai 2024	Action	Donation (titres reçus)	1	0,00 €
Esther Lahoud	Personne liée à Anne-Gabrielle Heilbronner, membre du Directoire jusqu'au 29 mai 2024	Action	Donation (titres reçus)	1	0,00 €
Elisabeth Lahoud	Personne liée à Anne-Gabrielle Heilbronner, membre du Directoire jusqu'au 29 mai 2024	Action	Donation (titres reçus)	1	0,00 €
Agathe Bousquet	Membre du Directoire + jusqu'au 29 mai 2024 puis membre du Comité Exécutif	Action	Acquisition d'actions gratuites	1	0,00 €
David Penski	Membre du Directoire + jusqu'au 29 mai 2024 puis membre du Comité Exécutif	Action	Acquisition d'actions gratuites	1	0,00 €
		Action	Cession	2	2 328 774,34 €
Carla Serrano	Membre du Directoire + jusqu'au 29 mai 2024 puis membre du Comité Exécutif	Action	Acquisition d'actions gratuites	1	0,00 €
		Action	Cession	8	3 142 051,39 €
Nigel Vaz	Membre du Directoire + jusqu'au 29 mai 2024 puis membre du Comité Exécutif	Action	Acquisition d'actions gratuites	6	0,00 €
		Action	Cession	12	6 940 505,46 €
Emmanuel André	Membre du *Management Committee*	Action	Acquisition d'actions gratuites	1	0,00 €
		Action	Cession	2	903 475,13 €
Jane Line-Baden	Membre du *Management Committee*	Action	Acquisition d'actions gratuites	1	0,00 €
		Action	Cession	1	282 627,48 €
Gérard Boyle	Membre du *Management Committee*	Action	Acquisition d'actions gratuites	1	0,00 €
		Action	Cession	3	1 394 956,45 €
Andrew Bruce	Membre du *Management Committee*	Action	Acquisition d'actions gratuites	1	0,00 €
		Action	Cession	2	983 915,28 €
Magnus Djaba	Membre du *Management Committee*	Action	Acquisition d'actions gratuites	1	0,00 €
		Action	Cession	2	424 850,57 €
Stéphane Estryn	Membre du *Management Committee*	Action	Acquisition d'actions gratuites	1	0,00 €
		Action	Cession	3	1 163 675,59 €
John Giuliani	Membre du *Management Committee*	Action	Acquisition d'actions gratuites	2	0,00 €
		Action	Cession	2	356 370,38 €
Stephen King	Membre du *Management Committee*	Action	Acquisition d'actions gratuites	1	0,00 €
		Action	Cession	11	6 750 612,24 €
Sylvie Ouziel	Membre du *Management Committee*	Action	Acquisition d'actions gratuites	2	0,00 €
		Action	Cession	5	1 363 964,15 €
Talia Raviv	Membre du *Management Committee*	Action	Acquisition d'actions gratuites	1	0,00 €
		Action	Cession	1	235 441,32 €
Alexandra Vonplato	Membre du *Management Committee*	Action	Acquisition d'actions gratuites	1	0,00 €
		Action	Cession	1	319 828,19 €

3.3 TRANSACTIONS AVEC DES PARTIES LIÉES

Les développements ci-après récapitulent l'ensemble des transactions réalisées depuis 2022 entre Publicis Groupe et des parties liées.

3.3.1 Termes et conditions des transactions à caractère financier réalisées avec des parties liées

En 2024, le Groupe a réalisé des augmentations de capital dans la société Unlimitail, dont il détient 49% (société mise en équivalence). Le montant total des apports s'élève à 105 millions d'euros, dont 51 millions d'euros apportés par le Groupe (à hauteur de sa participation) :

- 27 millions d'euros correspondant à des droits d'exclusivité pour l'utilisation des technologies Citrus et Epsilon ;
- 24 millions d'euros en numéraire.

Le produit généré par cette opération a été constaté en résultat non courant dans les états financiers de Publicis Groupe pour 14 millions d'euros après élimination de la quote-part de résultat interne.

Par ailleurs, au cours du mois de juin 2024, Publicis Groupe SA a acquis un bloc de 150 000 de ses propres actions pour un montant de 15 millions d'euros, auprès de l'actionnaire Madame Sophie Dulac, qui serviront également à satisfaire aux obligations de la Société en lien avec les plans actuels d'actions gratuites au bénéfice des salariés, sans avoir à émettre de nouvelles actions. Le montant de la transaction correspond à un prix de 100,09 euros par action rachetée, soit une décote de 1 % par rapport au cours de Bourse de clôture de 101,10 euros du 13 juin 2024 (plus d'information à la section 3.1.3.6 « Conventions réglementées »).

3.3.2 Transactions réalisées avec des parties liées

Au cours de l'exercice 2024, les transactions avec les parties liées qui ont eu un impact sur le revenu et les charges du Groupe Publicis ainsi que les positions bilancielles associées sont les suivantes :

	31 décembre 2024		31 décembre 2023		31 décembre 2022	
	Revenu	Charges	Revenu	Charges	Revenu	Charges
Viva Tech [1]	15	–	15	–	11	–
Unlimitail [2]	3	4	–	–	–	–
Burrell Communications Group [3]	–	–	–	1	–	5
SCB Tech X [4]	2	–	7	–	20	–
Voila [5]	–	–	–	–	3	–
Weborama [6]	–	4	–	5	–	5
Total	**20**	**8**	**22**	**27**	**34**	**10**

	31 décembre 2024		31 décembre 2023		31 décembre 2022	
	Créances/prêts	Dettes	Créances/prêts	Dettes	Créances/prêts	Dettes
OnPoint Consulting Inc [7]	5	–	4	–	1	–
Viva Tech [1]	–	5	1	4	–	1
Unlimitail [2]	1	2	–	–	–	–
ZAG Ltd [8]	4	–	3	–	3	–
Core 1 WML Ltd [9]	1	1	–	1	3	–
SCB Tech X [4]	–	–	3	–	4	–
Dragonfly [10]	4	–	4	–	2	–
Autres	5	–	4	1	1	–
Total	**20**	**8**	**19**	**6**	**14**	**1**

(1) Société en participation constituée entre MSL France et les Echos Solutions, détenue à 50 % par Publicis Groupe, ayant pour objet l'organisation de l'événement « Viva Technology ».
(2) Entité détenue à 49 % par Publicis Groupe.
(3) Entité détenue à 49 % par Publicis Groupe.
(4) Entité détenue à 40 % par Publicis Groupe.
(5) Entité détenue à 50 % par Publicis Groupe.
(6) Entité détenue indirectement par YCOR SCA dans laquelle M. Maurice Lévy, Président du Conseil de surveillance de Publicis Groupe jusqu'au 29 mai 2024, a des intérêts.
(7) Entité détenue à 100 % par Publicis Groupe.
(8) Entité détenue à 19,5 % par Publicis Groupe.
(9) Entité détenue à 49,99 % par Publicis Groupe.
(10) Entité détenue à 20 % par Publicis Groupe.

3.4 RAPPORT SPÉCIAL DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES CONVENTIONS RÉGLEMENTÉES

À l'Assemblée Générale de la société PUBLICIS GROUPE SA,

En notre qualité de commissaires aux comptes de votre société, nous vous présentons notre rapport sur les conventions réglementées.

Il nous appartient de vous communiquer, sur la base des informations qui nous ont été données, les caractéristiques, les modalités essentielles ainsi que les motifs justifiant de l'intérêt pour la société des conventions dont nous avons été avisés ou que nous aurions découvertes à l'occasion de notre mission, sans avoir à nous prononcer sur leur utilité et leur bien-fondé ni à rechercher l'existence d'autres conventions. Il vous appartient, selon les termes de l'article R. 225-31 du Code de commerce, d'apprécier l'intérêt qui s'attachait à la conclusion de ces conventions en vue de leur approbation.

Par ailleurs, il nous appartient, le cas échéant, de vous communiquer les informations prévues à l'article R. 225-31 du Code de commerce relatives à l'exécution, au cours de l'exercice écoulé, des conventions déjà approuvées par l'Assemblée Générale.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimé nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette mission. Ces diligences ont consisté à vérifier la concordance des informations qui nous ont été données avec les documents de base dont elles sont issues.

Conventions soumises à l'approbation de l'Assemblée Générale

En application de l'article L. 225-40 du Code de commerce, nous avons été avisés des conventions suivantes conclues au cours de l'exercice écoulé qui ont fait l'objet de l'autorisation préalable de votre Conseil d'Administration.

Avec Madame Sophie Dulac, Membre du Conseil de Surveillance, puis à compter du 29 mai 2024, Membre du Conseil d'Administration de Publicis Groupe SA

Nature et objet

Acquisition par Publicis Groupe S.A de 150 000 actions détenues par Madame Sophie Dulac.

Modalités

La transaction a été conclue pour un montant total de 15 013 500 euros financés par la trésorerie de Publicis, correspondant à un prix par action rachetée de 100,09 euros, soit une décote de 1 % par rapport au cours de bourse du 13 juin 2024 de 101,10 euros.

Cette convention a été autorisée par votre Conseil de surveillance du 17 avril 2024, il est précisé que cette convention est ponctuelle et n'a pas vocation à se poursuivre au-delà de la réalisation de son objet.

Motifs justifiant de l'intérêt de la convention pour la société

Votre conseil a motivé cette convention de la façon suivante :

Cette convention permet à la Société d'acquérir un bloc de cent cinquante mille (150 000) actions détenues par Madame Sophie Dulac qui permettrait utilement de satisfaire à ses obligations en lien avec les plans d'actions gratuites en cours au bénéfice des salariés, sans avoir à émettre d'actions nouvelles.

Conventions déjà approuvées par l'Assemblée Générale

Nous vous informons qu'il ne nous a été donné avis d'aucune convention déjà approuvée par l'assemblée générale dont l'exécution se serait poursuivie au cours de l'exercice écoulé.

Paris-La Défense, le 23 avril 2025

Les Commissaires aux Comptes

KPMG SA		**ERNST & YOUNG et Autres**	
Marie GUILLEMOT	Nicolas PONCET	Claire CESARI-WALCH	Nicolas PFEUTY

Chapitre

4. ÉTATS DE DURABILITÉ

4.1 INFORMATIONS GÉNÉRALES 149
4.2 ENVIRONNEMENT : LUTTE CONTRE LE DÉRÈGLEMENT CLIMATIQUE 168
4.3 SOCIAL : DROITS HUMAINS FONDAMENTAUX, IMPACT & ÉQUITÉ 199
4.4 GOUVERNANCE, ÉTHIQUE DES AFFAIRES ET MARKETING RESPONSABLE 238
4.5 RAPPORT DE CERTIFICATION DES INFORMATIONS EN MATIÈRE DE DURABILITÉ ET DE TAXONOMIE 246
4.6 PLAN DE VIGILANCE 250
4.7 OBJECTIFS DE DÉVELOPPEMENT DURABLE DES NATIONS UNIES 254
4.8 TABLES DE CORRESPONDANCE 256

Les États de durabilité ou rapport de durabilité – anciennement déclaration de performance extra-financière – répondent désormais aux obligations légales françaises (décret n° 2023-1142 du 6 décembre 2023) et européennes (2022/2464/UE du 14 décembre 2022) liées à l'entrée en vigueur en 2024 de la CSRD européenne (*Corporate Sustainability Reporting Directive*) et des ESRS (*European Sustainability Reporting Standards*).

Ce chapitre rassemble toutes les informations et indicateurs RSE clés de Publicis Groupe. Il comprend les indicateurs des normes ESRS et d'autres indicateurs de durabilité qui ne figurent pas dans les ESRS, qui sont propres à Publicis Groupe. Des exemples sur les actions et les initiatives mises en place dans les agences sont indiqués dans 4 pays-clés, allant au-delà des seuils[1] requis par la CSRD : les États-Unis, l'Inde, le Royaume-Uni, la France. Un plus grand nombre d'illustrations figure sur le site internet du Groupe www.publicisgroupe.com, dans la section RSE. Ce rapport intègre d'autres référentiels internationaux et répond aux attentes des investisseurs et actionnaires, salariés, clients et autres parties prenantes. Une table dynamique des indicateurs environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG), présentant la concordance avec d'autres référentiels, est également accessible sur le site internet, section RSE, rubrique *CSR Smart data*.

Ce rapport de durabilité porte sur la période du 1er janvier au 31 décembre 2024. Il est aligné avec le périmètre des Etats financiers et couvre la totalité du Groupe et du chiffre d'affaires réalisé en 2024. Les 844 entités dans le monde (à l'exception des entités acquises depuis moins de 6 mois au 31 décembre 2024) sont couvertes par ce reporting de durabilité ; ce sont des entités avec des salariés. Il en est de même pour les filiales européennes pouvant être soumises à la CSRD, qui en sont exemptées. Il couvre les opérations de l'entreprise, intégrant la chaîne de valeur amont (fournisseurs, partenaires…), et les activités de prestations de services intellectuels aux entreprises proposés à ses clients en aval. Ce rapport suit les exigences de la CSRD, en prenant en compte des impacts, des risques et des opportunités (IRO), en décrivant les politiques du Groupe, ainsi que les plans d'actions et objectifs définis localement. Les données quantitatives et qualitatives sont collectées au niveau des entités filiales, puis consolidées au niveau du Groupe.

Le rapport de durabilité est constitué de plusieurs éléments, dont certains figurent dans le présent document d'enregistrement universel (DEU) et signalés comme suit :

- les éléments de contexte, sur les tendances sectorielles ou de mise en perspective générale, sont présentés dans l'introduction, ainsi que le modèle d'affaires et les composantes de la création de valeur, avec les chiffres-clés financiers et les indicateurs clés non financiers, présentés dans l'introduction du DEU ;
- la stratégie et les activités du Groupe sont présentées de manière plus détaillée dans le chapitre 1 ; de même que se trouvent dans le chapitre 1 des éléments sur l'environnement concurrentiel, et des informations sur les activités de recherche et développement ;
- les facteurs de risques hiérarchisés sont présentés dans le chapitre 2. Les risques extra-financiers sont aussi abordés sous forme d'enjeux RSE dans ce chapitre. Pour répondre aux exigences du Devoir de vigilance, les risques relatifs aux droits humains et environnementaux sont présentés à la section 4.6. Dans le cadre de la stratégie Climat du Groupe, les travaux conduits sur ces risques sont présentés à la section 4.2.1.3 ;
- la Gouvernance du Groupe et le fonctionnement de ses organes sont présentés dans le chapitre 3 ;
- les comptes consolidés sont détaillés dans le chapitre 6 ;
- la table de concordance simplifiée et spécifique aux ESRS se trouve dans la section 4.1.11.

La méthodologie et les *process* en place pour le reporting RSE et le reporting de durabilité sont explicités dans la section 4.1.2.

En conformité avec la réglementation française et européenne, le rapport de certification des informations en matière de durabilité, établi par les auditeurs externes indépendants de Grant Thornton, se trouve dans la section section 4.5.

* * *

Les questions relatives à ce reporting non financier et de durabilité peuvent être adressées à la Direction RSE du Groupe : csr@publicisgroupe.com.

(1) Les pays dans lesquels l'entreprise compte 50 salariés ou plus représentant au moins 10 % du nombre total de ses salariés.

4.1 INFORMATIONS GÉNÉRALES

4.1.1 Base générale de préparation

Avis aux lecteurs sur l'entrée en application de la CSRD et des ESRS pour Publicis Groupe

Les directives européennes de la CSRD (*Corporate Sustainability Reporting Directive) et des ESRS (European Sustainability Reporting Standards*) ont pour objectif principal d'amener le reporting non financier au même niveau d'exigence que le reporting financier, afin de permettre une lecture plus complète des activités de l'entreprise et de ses impacts. Ces Directives visent aussi à harmoniser et à améliorer la qualité des informations de durabilité publiées par les entreprises européennes. Le régulateur a donné la possibilité aux entreprises de faire état de leur avancement dans la mise en œuvre des textes, dont certains points de données seront disponibles progressivement (en 2025 ou 2026). Ce droit nouveau, transposé en France, demande aux entreprises une démarche plus complexe que pour l'exercice de la DPEF et surtout plus granulaire dans de très nombreux domaines.

Le Groupe s'est attaché à appliquer les exigences normatives fixées par les ESRS, telles qu'applicables à la date d'établissement de l'état de durabilité, sur la base des données et informations disponibles. Le recours à des limitations de périmètre est mentionné au cas par cas sur certaines données, telles que précisées dans les éléments contextuels ou à la fin de chaque ESRS thématique. Enfin, certaines informations requises par les normes ESRS ne sont pas disponibles à la clôture du 31 décembre 2024 en raison des nouvelles contraintes de délais nécessaires au reporting de ces nouvelles informations.

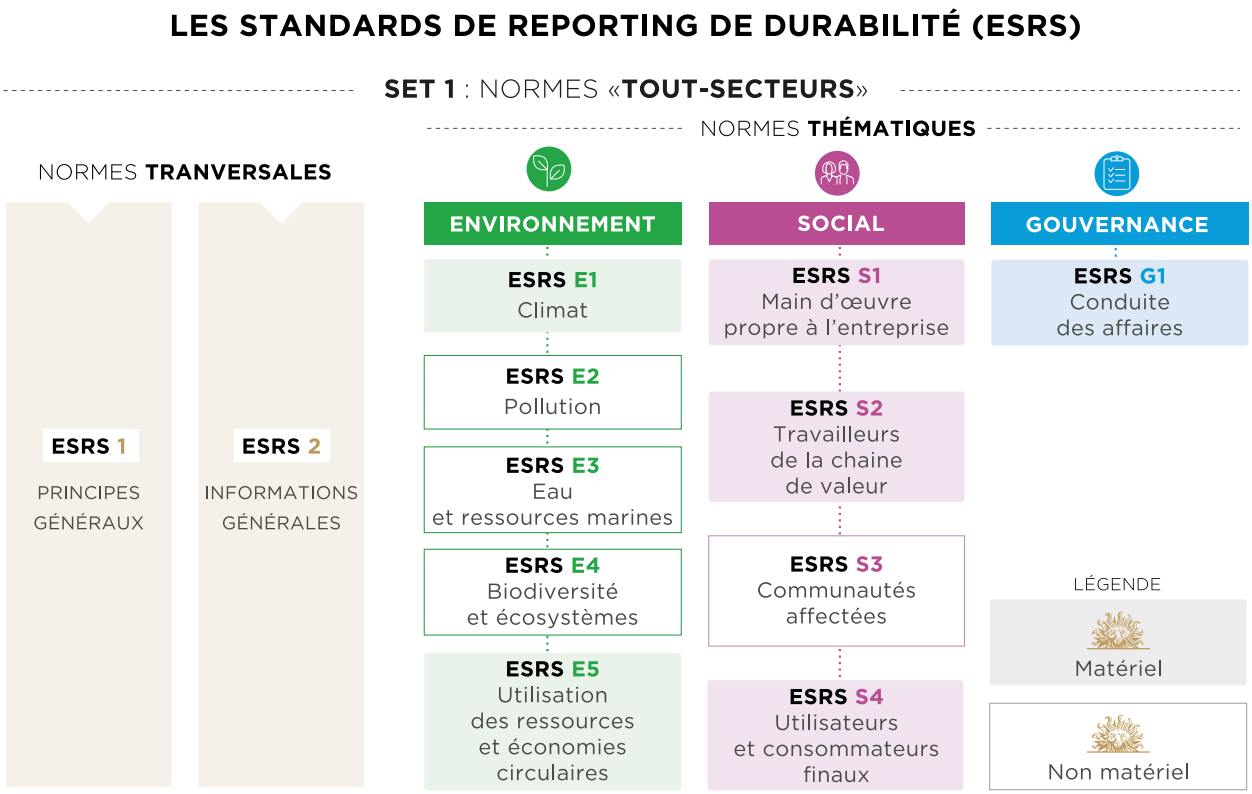
2024 est la première année d'application ; le Groupe va améliorer ce reporting de durabilité au regard des recommandations, des positions ou des interprétations de place supplémentaires dès qu'elles seront disponibles. L'ensemble de ces éléments sera complété en 2025.

Le reporting de durabilité couvre la totalité des filiales de Publicis Groupe dans le monde, aligné avec le périmètre consolidé du reporting financier, du 1er janvier au 31 décembre 2024. **[ESRS 2 BP-1-5 (b) i]** Les exclusions éventuelles sont indiquées dans le périmètre pour les indicateurs concernés (voir section 4.1.2). Les sociétés acquises depuis moins de 6 mois au 31 décembre 2024 sont intégrées dans tous les indicateurs sociaux, mais pas dans les indicateurs environnementaux ; comme ce sont des enjeux nouveaux pour ces entreprises qui rejoignent le Groupe, nous leur donnons un peu de temps pour se familiariser avec les exigences de reporting.

Ce rapport de durabilité repose sur un processus de reporting RSE qui a été renforcé à la suite de travaux préparatoires entrepris depuis 2022 pour anticiper l'application de la Directive européenne CSRD.

Travaux en amont du reporting : huit groupes de travail thématiques ont été constitués en 2023 à partir du *CSR Steering Committee* en place depuis 2009, afin de travailler à la mise en œuvre des évolutions réglementaires, chaque département s'emparant de la CSRD et des ESRS le concernant. Des travaux conjoints, entre sous-groupes, ont été faits sur des thématiques partagées comme l'analyse de double matérialité. Un état d'avancement régulier a été présenté à la Secrétaire Générale du Groupe et à la *Chief Impact Officer*. La phase initiale a été d'analyser les écarts entre les éléments disponibles dans le reporting non financier dans sa forme ancienne (format DPEF) et les informations attendues par la nouvelle réglementation en partant des 1 000 *datapoints* des ESRS, revus un par un. L'analyse de double matérialité a permis d'approfondir les 20 enjeux-clés, d'en préciser les contours en termes d'impacts-risques-opportunités (IRO). Cette analyse s'est poursuivie en 2024, a permis d'identifier les quatre standards ESRS considérés comme non matériels:

- ESRS E2 – Pollution : au regard de l'analyse de double matérialité, et du type de services intellectuels proposés aux clients du Groupe, les questions de pollution ne sont pas apparues comme applicables. Ceci n'exonère pas l'entreprise de mesurer ses déchets et leur type et d'améliorer le tri sélectif de ceux-ci. L'entreprise mesure chaque année depuis 2009 le volume de ses déchets et e-déchets afin de les réduire et de privilégier des filières de recyclages efficaces. Le Groupe interroge ses fournisseurs sur ce sujet dans le cadre des évaluations RSE des fournisseurs. Par ailleurs, le Groupe suit annuellement les engagements de ses grands clients en matière environnementale, notamment leur trajectoire climat et la réduction de leurs impacts. **[ESRS 2 IRO- 2-58]**
- ESRS E3 – Ressources hydriques et marines : l'analyse de double matérialité ne fait pas apparaître ce sujet comme matériel, ce qui est cohérent au regard des activités de services intellectuels de l'entreprise. Cependant, les quantités d'eau consommée dans les bureaux dans le monde sont tracées depuis 2009, et l'objectif reste de limiter l'utilisation de cette ressource. Le Groupe interroge aussi ses fournisseurs sur leurs impacts sur leur gestion de la ressource en eau, notamment les activités consommatrices comme les *data centers* et le *cloud.* **[ESRS 2 IRO-2-58]**
- ESRS E4 – Biodiversité et écosystèmes : compte tenu des activités de services intellectuels aux entreprises, l'analyse de double matérialité du Groupe ne fait pas apparaître ce sujet comme majeur. Cependant, conscient qu'il s'agit de dimensions naturelles à mieux comprendre, le Groupe a réalisé en 2023 une première analyse d'empreinte sur la biodiversité. Ce travail n'a pas fait ressortir d'impacts importants. **[ESRS 2 IRO-2-58]**
- ESRS S3 – Communautés affectées : le Groupe est historiquement très engagé auprès des communautés locales, dans les pays et villes où les équipes travaillent. Cependant l'analyse de double matérialité n'a pas fait apparaître ce sujet comme matériel. Le Groupe va poursuivre le décryptage des actions qu'il conduit en faveur des communautés, notamment ses engagements sociétaux et ses actions en faveur des causes d'intérêt général. **[ESRS 2 IRO-2-58]**



* * * * *

Note sur les points de données non couverts :

Pour ce reporting 2024, des points de données ne sont pas encore publiés. Ils seront signalés en fin de chaque ESRS, et les raisons seront indiquées car elles sont principalement les suivantes :

ESRS non couvert	Motifs de la non-présence dans ce Reporting 2024
Datapoint ESRS	Non couvert en 2024 - Il sera couvert en 2025 (ou 2026)
Datapoint ESRS	Les données actuelles sont partielles et pas encore assez représentatives - Il sera couvert en 2025 (ou 2026)
Datapoint ESRS	Non applicable, au regard des activités de services intellectuels de l'entreprise et de l'analyse de double matérialité

4.1.2 Méthodologie et process du *Reporting* RSE

Organisation du reporting

La Direction de la RSE Groupe pilote un *CSR Steering Committee* interne regroupant les principales fonctions corporate (Juridique et Conformité, Finance, Opérations RH, *Financial Monitoring Controls*, Audit interne, Achats, *Risk Management*...) qui couvre l'ensemble des domaines-clés figurant dans le Reporting RSE ou non financier. Le *CSR Steering Committee* est partie prenante du travail de fond autour de l'application des nouvelles normes européennes de reporting de durabilité.

La Direction RSE est aussi accompagnée par des cabinets externes comme Ecoact ou Carbone 4 sur les questions environnementales et Bureau Veritas sur des questions de mesure et de méthodologie liées aux émissions de gaz à effet de serre.

Pour les sujets sociaux, le Groupe a réalisé un audit social important en 2023 avec l'aide de WTW, et travaille ponctuellement avec d'autres cabinets. Le département RSE du Groupe travaille en mode projet avec de nombreuses équipes locales en charge des projets pour les clients dans le monde. Selon une double logique : *push* afin d'aider des initiatives internes à se mettre en place et de faire progresser certains sujets, et *pull*, avec le pilotage complet du reporting extra-financier (durabilité).

Le socle du reporting RSE dans le format de la CSRD et des ESRS est décrit dans un document *ad hoc*, le *CSR Reporting Comprehensive Guide*, mis à jour *a minima* annuellement. Il comprend :

- la définition de tous les indicateurs quantitatifs et qualitatifs matériels collectés au niveau des entités ainsi que l'intitulé ESRS et une explication permettant à chacun, dans son contexte local, de le comprendre. Les règles de calculs sont indiquées ainsi que des points d'attention, de même que sous forme de schémas, l'organisation des contrôles des données, avec les rôles et les responsabilités de chacun, depuis la fonction concernée dans l'entité jusqu'à la Direction RSE Groupe pour l'ultime vérification avant consolidation ;
- la description des outils et systèmes utilisés pour la collecte des données, et le lien vers les sources et documents déjà existants. Qu'il s'agisse de leur gouvernance, des droits des utilisateurs et des documents disponibles pour les nouveaux contributeurs, toutes ces informations structurantes sont accessibles en flux direct avec les mises à jour ;
- le renvoi des indicateurs vers les politiques Groupe de Janus, le Code de conduite et d'éthique, et vers des politiques plus locales le cas échéant ;
- le renvoi vers les différents canaux internes de communication dédiés au reporting de durabilité, actifs toute l'année pour informer et mobiliser, et pour former et préparer en amont de chaque cycle de reporting.

Le *CSR Reporting Comprehensive Guide* de 2024 a été élaboré par la Direction RSE Groupe, avec l'appui d'un groupe projet transversal comptant une centaine de personnes. Il a été partagé auprès des + 1 000 contributeurs, avec plusieurs sessions en ligne qui ont accompagné la préparation finale entre août et décembre 2024 (les travaux préparatoires de la CSRD ayant débuté fin 2022). Cette communauté est animée chaque semaine, permettant de répondre aux différentes questions internes au fil de l'eau.

Le *CSR Reporting Comprehensive Guide* comprend 7 parties afin de couvrir toutes les dimensions attendues par le régulateur et de répondre aux attentes des contributeurs dans une logique d'amélioration continue.

Périmètre

Le reporting RSE/ESG repose sur des indicateurs sociaux, sociétaux et environnementaux recueillis dans 840 entités du Groupe, et depuis 2009, avec un **taux de couverture de 99 %** des effectifs du Groupe.

Le périmètre du reporting RSE et non financier est aligné sur celui du reporting financier consolidé, comprenant toutes les filiales contrôlées par le Groupe, qui le plus souvent, sont détenues à plus de 50 % par le Groupe et les entités pour lesquelles le Groupe a le contrôle opérationnel. Ce périmètre ne comprend pas les sociétés mises en équivalence (voir tableau chap. 6, note 36). L'ensemble des sociétés mises en équivalence ont des activités de communication et de technologie qui sont en tous points semblables avec les activités de Publicis. Le périmètre de durabilité sera élargi à ces sociétés au cours des prochains reportings.
[ESRS 2 BP-1-5 (b) i & ii]

L'exercice repose sur les données **collectées au niveau de chaque filiale/entité**. Cependant, quelques indicateurs font l'objet de taux de couverture inférieurs, les exclusions étant liées à l'absence de données sur ces sujets de la part des filiales :

- absentéisme : taux de couverture de 97,7 % des effectifs ;
- électricité : taux de couverture de 97,4 % des effectifs ;
- eau : taux de couverture de 83,8 % des effectifs ;
- déchets : taux de couverture de 84,3 % des effectifs ;
- papier : taux de couverture de 81,3 % des effectifs.

Ces exclusions font l'objet d'un suivi localement et au niveau Groupe afin de veiller à améliorer les taux de couverture lors des exercices suivants.

Le reporting de durabilité (RSE) 2024 porte sur la période du 1er janvier au 31 décembre 2024 et repose sur un rythme annuel.

Collecte des données et précisions méthodologiques

La collecte des données pour le reporting de durabilité se fait au niveau de chaque entité du Groupe, selon une procédure alignée avec le reporting financier. Les outils utilisés sont :

- les données quantitatives sociales, sociétales et environnementales sont collectées en suivant les processus et les règles de contrôle du reporting financier *via* un module dédié (HFM CSRGRI) intégré au système d'information financier (HFM) et à ses processus spécifiques de vérification, de contrôle et de validation. Le processus de collecte est organisé en trois étapes : la saisie des données locales par les contributeurs en agence et/ou de Re:sources, puis la validation au niveau agence ou pays, Brand ou région et, enfin, la vérification et la consolidation par la Direction RSE Groupe. Ces données sont placées sous la responsabilité des Directeurs financiers des agences et pays ;
- les informations quantitatives sociales liées aux effectifs et à la démographie de l'entreprise sont collectées *via Career Settings*, le système de reporting des Ressources humaines (HRIS – *Human Resource Information System*). Les données intégrées dans ce système relèvent de la responsabilité des *Chief Talent Officers* (CTOs ou Directeurs/Responsables des ressources humaines), des agences et des pays, en charge de la vérification des données. Trois niveaux sont en place. Les contrôles sont assurés localement par les CTOs en agence, puis les données sont assemblées par une équipe dédiée sous la responsabilité de la Direction des opérations RH Groupe, en étroite coopération avec la Direction RSE Groupe pour les rapprochements avec les autres outils collectant des données sociales qualitatives.

  Adossé à *Career Settings* se trouve *Career Conversation* qui permet de réaliser et suivre les évaluations des salariés et les différents dispositifs de suivi et de développement de leurs compétences.

  La plateforme Marcel.ai et *Marcel Classes* sont aussi adossés à *Career Settings*, permettant de consolider les données liées à la formation des salariés ;

- les informations qualitatives sociales, sociétales et environnementales sont collectées *via* une plateforme interne dédiée PARIS (*Publicis Groupe Platform for Agencies Reporting on Impacts & Sustainability*), accessible à toutes les agences. Ce volet qualitatif est placé sous la responsabilité des *Chief Talent Officers* ou Directeurs/Responsables RH et des agences et des pays qui valident les contenus sélectionnés.

  HFM CSRGRI et PARIS sont interfacés pour des contrôles de cohérence au niveau de chaque filiale ;
- un questionnaire Social complémentaire a été mis en place en 2024 afin de collecter au niveau des pays les données sociales relatives au droit du travail et au droit de la protection sociale des salariés ;
- pour le reste de la chaîne de valeur : **[ESRS 2 BP-1-5 (c)]**
  - pour les clients, entreprises du Groupe, la plateforme SBTi est utilisée afin de suivre leurs engagements climatiques ;
  - une partie des fournisseurs de rang 1 sont intégrés, grâce aux données collectées en coopération avec la Direction des achats Groupe, sur la plateforme externe d'évaluation RSE EcoVadis, et sur la plateforme interne P.A.S.S (*Publicis Groupe Providers' Platform for a self-Assessment for a Sustainable Supply chain*) permettant aux fournisseurs de s'auto-évaluer sur les sujets RSE. D'autres outils externes sont utilisés dans le cadre des *Due Diligences* fournisseurs (voir section 4.3.10.2).

Le reporting de durabilité se fait avec l'aide des Responsables RSE, des CSR ou *Sustainability Champions* en agence, et avec l'appui des équipes des centres de services partagés (Re:Sources) associées en amont du reporting, et tout au long de l'année.

La nature des données collectées, notamment pour les indicateurs environnementaux, repose sur des données réelles constatées. Cependant, pour certaines données (comme l'eau ou le chauffage) disponibles dans plusieurs pays bien après les délais de reporting et de publication, les entités, n'ayant pas les données réelles à temps, ont été autorisées à se baser sur l'année précédente et le ratio *per capita* pour calculer l'année 2024. Pour le calcul du bilan des émissions de GES, la note méthodologique précise le type de données utilisées, directes ou indirectes et leurs sources, ainsi que le degré d'incertitude. (voir section 4.2.4).
[ESRS 2 BP-1-10 (a) & (b) ; ESRS 2 BP-2-11 (b) i & ii]

Vérification et contrôle des données

Dans le cadre de son processus de vérification et de contrôle des données détaillées par indicateur au niveau de chaque entité, la Direction de la RSE Groupe interagit directement avec les équipes des entités locales durant la phase finale de contrôle et de consolidation. Toutes les données quantitatives et les informations qualitatives sont analysées par la Direction de la RSE du Groupe, qui est en charge du reporting consolidé publié du Groupe.

Les équipes chargées du contrôle des reporting financiers, FMC (*Financial Monitoring Control*), et de l'Audit interne vérifient, dans le cadre de leurs travaux, le respect et la conformité des processus du reporting financier et de durabilité au sein des entités.

Les auditeurs externes de Grant Thornton ont réalisé 31 audits dits « sur site » dans les agences (parfois à distance au regard de l'organisation dispersée des équipes) dans les pays suivants : États-Unis, France, Inde, Royaume-Uni, ainsi que Chine, Colombie et Costa Rica, représentant 37,7 % des effectifs. Les auditeurs externes ont certifié les informations du rapport de durabilité qui se trouve dans la section 4.5, conformément aux nouvelles exigences réglementaires liées à l'entrée en application de la CSRD, avec un niveau d'assurance modérée. Ils ont contrôlé les données quantitatives et qualitatives, au niveau des filiales, puis consolidées au niveau du Groupe. Leur analyse a également porté sur les *process* et les explications apportées par les différentes équipes au regard du temps accordé par la réglementation pour déployer l'ensemble des points de données.

/ Systèmes et outils utilisés pour le reporting de durabilité

Système/outil (ou source)	Usage	Responsable
HFM CSRGRI - Hyperion (Oracle)	Saisie et consolidation des données quantitatives environnementales, sociales et sociétales (niveau entité)	Directions financières des filiales et des pays et Responsables des services partagés (Re:Sources)
Career Settings & Career Conversations (SAP)	Collecte des données quantitatives sociales (niveau entité)	Directions Talent & RH des filiales et des pays
PARIS – Base de données qualitative (Sharepoint)	Collecte des données quantitatives sociales sous forme d'exemples et d'illustrations	Directions Talent & RH des filiales et des pays
Questionnaire Social interne (Airtable)	Collecte des données qualitatives sociales (niveau pays)	Directions Talent & RH des filiales et des pays
A.L.I.C.E (*Advertising Limiting Impacts & Carbon Emissions*)	Mesure de l'empreinte carbone des projets pour les clients	Direction RSE Groupe & Équipes RSE locales
EcoVadis	Collecte des données RSE des fournisseurs partagées sur cette plateforme tiers	Directions *Global Procurement* et RSE Groupe
P.A.S.S. (*Publicis Groupe Providers' Platform for a self-Assessment for a Sustainable Supply chain*)	Collecte des données RSE sur la base des données déclarées par les fournisseurs	Directions *Global Procurement* et RSE Groupe
SBTi (*Science Based Targets initiative*)	Suivi des engagements Climat des entreprises	Direction RSE Groupe

4.1.3 Gouvernance RSE/ESG

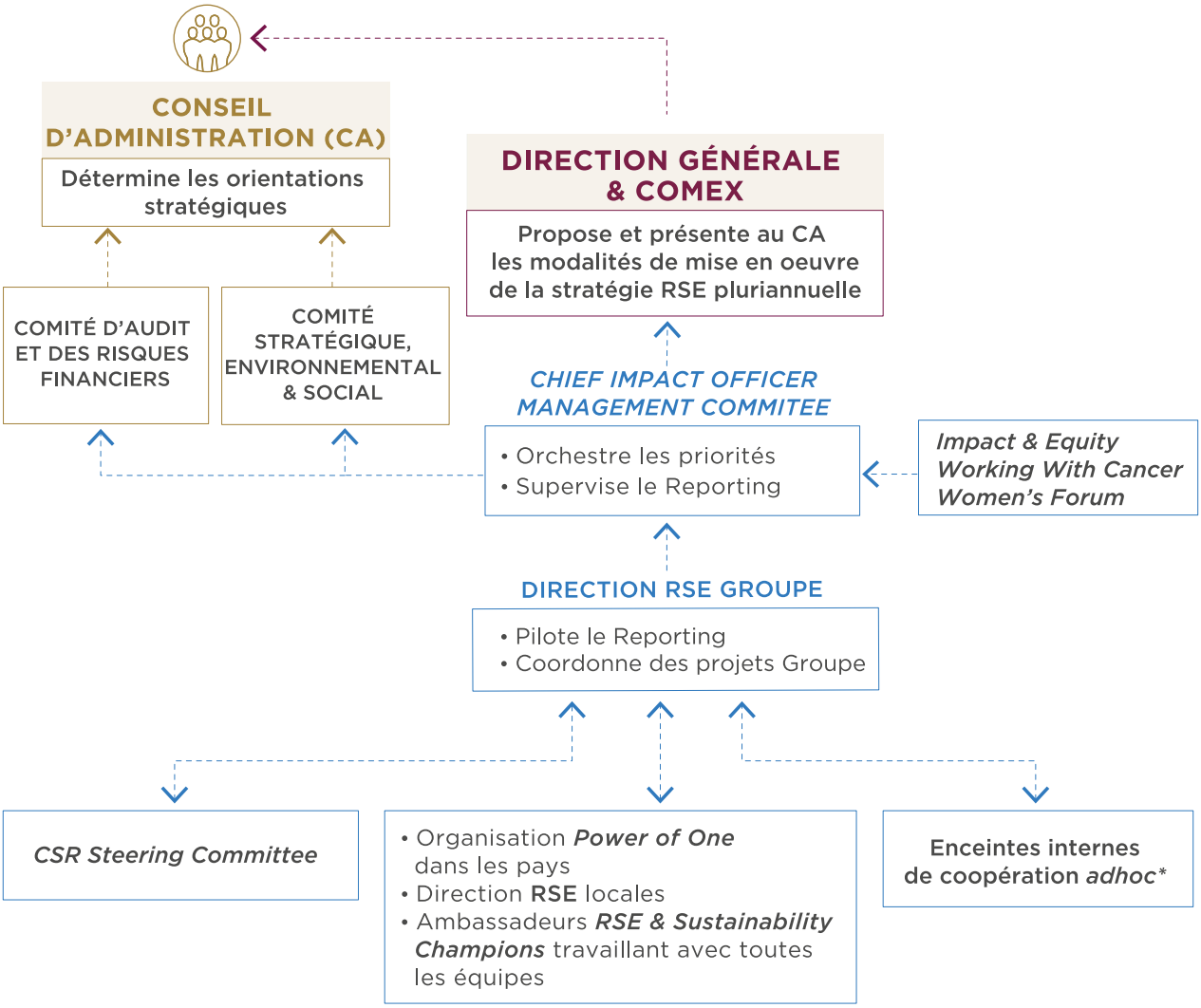
L'Assemblée Générale du 29 mai 2024 a approuvé le changement de mode de gouvernance de Publicis Groupe SA en adoptant une structure de gouvernance à Conseil d'Administration, avec M. Arthur Sadoun comme seul mandataire social exécutif en qualité de Président-Directeur Général.

Dans ce contexte, les organes de gouvernance de la RSE ont également évolué. Le Comité ESG du Conseil a vu son périmètre redistribué entre le Comité d'audit et des risques financiers et le nouveau Comité stratégique, environnemental et social.

Le chapitre 3 du présent document d'enregistrement universel présente en détail :

- la composition du Conseil d'Administration et des Comités, incluant la représentation des salariés, la politique de diversité du Conseil conformément à la loi Copé-Zimmermann de 2011, l'indépendance des Administrateurs, leurs expériences et compétences ; **[ESRS 2 GOV-1-21 (a) à (e)]**
- les missions et l'activité du Conseil et des Comités au cours de l'exercice ; **[ESRS 2 GOV-1-22 (a), (c) ii]**
- les rôles et responsabilités respectives des organes de gouvernance et de direction générale ; **[ESRS 2 GOV-1-22 (c)]**
- leur implication particulière sur l'analyse des Impacts-Risques-Opportunités ; **[ESRS 2 GOV-1-22 (b)]**
- les process et procédures, de même que les liens entre les différents organes et les procédures de contrôle en place. **[ESRS 2 GOV- 1-22 (c) i, ii, iii ; ESRS 2 GOV 1-22 (d)]**

LA GOUVERNANCE RSE



* *Climate Task force* (E), *Climate Crew* (E), *Groupe Impact & Equity Council* (S), Groupes affinitaires internes (*VivaWomen!*, Egalité, *enAble*, Ecologique…) (S), *Once & For All Coalition* (S), Communauté A.L.I.C.E (G), *Digital Standards Council* (G)

- en 2024, les missions du **Comité d'audit et des risques financiers du Conseil** (voir section 3.1.4.1 du présent document) ont évoluées afin d'intégrer ses nouvelles responsabilités sur le reporting de durabilité, notamment sur la surveillance des impacts, risques et opportunités en matière de durabilité. Le Comité s'assure également de l'intégrité du processus d'élaboration du reporting extra-financier, de l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques en matière de rapport de durabilité. Cette étape a été le prolongement des travaux conduits en 2023 avec la présentation de la cartographie des risques ESG (avec une cotation alignée sur la cartographie des risques Groupe), et les résultats de l'analyse de double matérialité, basée sur l'étude des impacts, risques et opportunités (IRO) spécifiques à l'entreprise. Les évolutions réglementaires du reporting de durabilité sont partagées régulièrement, avec une analyse concomitante des actions conduites à court et moyen termes. Le Comité a été régulièrement informé des avancées par la *Chief Impact Officer,* ainsi que sur les travaux effectués avec les auditeurs externes de durabilité en vue de produire les Etats de durabilité ;
- en 2024, le **Comité stratégique, environnemental et social du Conseil** (voir section 3.1.4.4 du présent document) a pris acte des travaux conduits par le Comité ESG en avril 2024 avant le changement du mode de gouvernance, notamment sur la préparation du Rapport de durabilité pour répondre aux exigences nouvelles de la Directive CSRD. Il a été informé de l'évolution des projets en cours portant sur les 3 piliers E-S-G du Rapport de durabilité. Il a également suivi la mise en œuvre du plan de vigilance du Groupe ;
[ESRS 2 GOV-1-22 (a) à (c) i ; ESRS 2 GOV-2-26 (a) à (c)]
- au sein du **Comité Exécutif,** présidé par M. Arthur Sadoun, Président-Directeur Général, les sujets RSE sont supervisés par Mme Agathe Bousquet, Présidente de Publicis Groupe en France, qui porte les sujets transversaux aux trois piliers de l'entreprise (*Intelligent Creativity, Connected Media, Technology*), dont la RSE ;
- en mai 2024, M. Arthur Sadoun a créé une nouvelle fonction et a nommé une ***Chief Impact Officer***, Mme Nannette Lafond DuFour, membre du *Management Committee*. Son périmètre couvre la stratégie RSE et le reporting de durabilité, ainsi que des initiatives phares du Groupe, comme le *Women's Forum*, le plaidoyer *Working With Cancer*, et les enjeux d'impact et d'équité;
[ESRS 2-MDR-P-65 (c)]
- la **Direction RSE Groupe** est rattachée à la *Chief Impact Officer.* Cette équipe est en charge de l'élaboration et du déploiement de la stratégie ESG, des projets et de l'évolution des politiques participants à la stratégie RSE Groupe, du suivi des plans d'actions et des objectifs ; ce département est en charge du reporting non financier. Cette direction est force de proposition auprès de la Direction générale pour les évolutions à mettre en œuvre afin d'atteindre les objectifs validés par les instances de gouvernance du Groupe. Le Code de conduite et d'éthique Janus intègre ces éléments dans les politiques relevant des sujets ESG. La Direction RSE s'appuie sur le *CSR Steering Committee*, en place depuis 2015 regroupant les directions corporate : **Juridique et Conformité, Finance et Systèmes d'information, Opérations Ressources humaines, Achats Groupe, Risques, Contrôle interne financier, Audit interne, Services partagés/Re:Sources (IT, Immobilier…).** Les dirigeants des pays ou activités sont associés aux travaux afin de prendre en compte les enjeux RSE des clients. Les travaux 2024 ont porté essentiellement sur la mise en conformité avec la CSRD et les ESRS.

  La **Direction RSE** anime plusieurs instances internes de partage d'expérience et de coopération qui ont été mises en place, comme le Groupe *Impact & Equity Council*, qui réunit tous les deux mois les responsables en charge de l'inclusion au sens large et des programmes d'*Impact & Equity,* ou la *Climate Crew* qui rassemble tous les deux mois les équipes en charge des actions permettant de réduire les impacts environnementaux. Elle accompagne les travaux avec les différents métiers dans plusieurs pays, sur l'identification d'indicateurs spécifiques aux activités autour des enjeux de marketing responsable ;
- la **Direction de l'audit et la Direction du contrôle interne financier** (*Financial Monitoring Controls*) ont intégré dans leurs programmes de travail des sujets RSE tels que ceux relatifs aux talents, aux questions de conformité en matière de données personnelles et de sécurité des systèmes informatiques.

  L'équipe ***Risk Management*** a élaboré la cartographie des risques ESG en s'appuyant sur la méthodologie de la cartographie des risques majeurs du Groupe et a travaillé en étroite collaboration avec la Direction RSE afin d'assurer une cohérence avec l'analyse de double matérialité. Elle a également participé aux travaux sur l'analyse de double matérialité.

  Les équipes *Risk Management* et FMCs (*Financial Monitoring Controls*) (section 2.2) accompagnent la direction RSE dans la structuration du référentiel de contrôle ESG qui intègre les nouveaux éléments de la CSRD et des ESRS ;
- dans les **agences et les pays**, le déploiement opérationnel des actions RSE est conduit sous la responsabilité du management local et les actions prioritaires sont mises en œuvre, en fonction des sujets, par leurs **équipes dédiées RSE (Ambassadeurs RSE ou *Sustainability Champions*)**, les **équipes Talent, RH ou *Impact & Equity,*** et bien entendu avec les **équipes *Business*** opérationnelles. Sans oublier les équipes locales de Re:Sources, pour les fonctions support dans les centres de services partagés, qui collectent les données environnementales. Il est important de signaler le très grand nombre de salariés volontaires pour initier de nouvelles actions RSE et innover dans leurs pratiques professionnelles quotidiennes. **[ESRS 2 GOV-1-22 (a)]**

4.1.4 Intégration des enjeux de durabilité dans les rémunérations

Depuis 2020, Publicis Groupe a intégré les enjeux de durabilité dans la part variable de la rémunération des dirigeants (variable annuel et variable long terme), structure de rémunération soumise chaque année au vote des actionnaires. Ces éléments sont explicités en section 3.2.3 **[ESRS 2 GOV-3-29 (a) à (e)]** Deux critères RSE ont été retenus :

- en matière sociale, 45 % de femmes en 2025 au sein des principaux Comités exécutifs dans le Groupe (Comité exécutif Groupe, *Management Committee*, Comex des principaux pays et marques), avec un point de passage annuel à 44 % en 2024. Le choix de ce critère a été motivé par le besoin de faire progresser l'égalité femmes-hommes, notamment aux niveaux de responsabilité les plus importants dans le Groupe et ses principales filiales. L'objectif 2024 est atteint et dépassé avec 45,8 % ;
- en matière environnementale, basculer vers 100 % d'énergies renouvelables en source directe avant 2030 dans le Groupe, avec un point de passage annuel à 65 % en 2024. Le choix de ce critère a été motivé par la nécessité de recourir uniquement à des sources d'énergies renouvelables pour l'ensemble des bureaux dans le monde, l'achat de certificats d'origine (RECs ou similaires) devant être une mesure transitoire. L'objectif 2024 est atteint et dépassé avec 75 %.
  [ESRS 2 GOV-3-29 (b) & (c)]

4.1.5 Gestion et cartographie des risques ESG

Historiquement, les risques ESG ont été incorporés dans la carte des risques majeurs du Groupe (chapitre 2 du présent document), notamment les risques relatifs aux Talents et sujets sociaux, mais aussi les risques relatifs à l'éthique, aux données personnelles et à la sécurité de l'information. Ces risques sont également analysés et suivis dans le cadre de l'application de la loi française sur le devoir de vigilance (section 4.6). Des thématiques spécifiques sont approfondies dans le cadre des travaux du Comité ESG avant le changement de gouvernance, et, depuis, par le Comité stratégique, environnement et social. Il en est de même pour le suivi des trois grandes priorités ESG de l'entreprise et des principales actions afférentes.

L'entrée en vigueur de la CSRD a été l'occasion d'un travail approfondi réalisé en 2023 autour de la cartographie des risques ESG. L'objectif étant d'établir un socle commun avec l'exercice de double matérialité et d'avoir une cohérence dans l'approche et la définition des enjeux. La méthodologie employée pour son élaboration est en cohérence avec celle utilisée pour les autres exercices de cartographie (section 2 du présent document).

Le socle commun repose sur l'identification de vingt enjeux-clés en matière de RSE pour Publicis Groupe, issus d'une analyse sectorielle, documentaire et réglementaire, complété par des entretiens qualitatifs avec des interlocuteurs clés dans différentes fonctions et régions du Groupe. Ainsi, la cartographie a permis d'identifier 15 risques, dont certains sont issus de la cartographie des risques majeurs du Groupe. Aucun risque n'est apparu comme très élevé et certain. **[ESRS 2 GOV 5-36 (a) à (c)]** Néanmoins, cinq risques RSE/ESG ont fait l'objet d'une analyse approfondie :

- défis dans la gestion et la protection des données personnelles (voir chapitre 2, et section 4.3.12.7) ;
- atteinte à la sécurité des données (chapitre 2, et section 4.3.12.8) ;
- dégradation du bien-être et des conditions de travail des talents (chapitre 2, et section 4.3.6.4) ;
- défis croissants sur les questions d'équité sociale (chapitre 2, et section 4.3.4) ;
- défis posés par le changement climatique pour les activités publicitaires (section 4.2.2).

Les résultats des travaux sur la cartographie des risques ESG ont été présentés en septembre 2023 au Comité d'audit et au Comité ESG du Conseil de surveillance.

Dès 2022, pour anticiper l'arrivée de la CSRD et des ESRS, une étude *ad hoc* a été conduite, avec l'aide d'un cabinet extérieur, sur les risques liés au Climat, réalisée avec l'équipe *Risk Management*. L'objectif était de disposer d'une analyse plus précise des risques physiques – en fonction de la situation des bureaux et *data centers* en zone urbaine, et, des risques de transition. Sur la base des travaux du GIEC, deux scenarii ont été retenus RCP 2.8 – stabilisation à 1,5 °C, et RCP 8.5 – scenario à 4 °C.

Ces travaux ont été partagés avec le Comité ESG en 2023 et pris en compte lors de la réalisation de la cartographie des risques ESG en 2023 revue en Comité ESG et Comité d'audit de septembre 2023. Ces éléments ont également été pris en compte pour la conduite des travaux de la cartographie de risques du devoir de vigilance en 2024, présentés en Comité stratégique, environnement et social de septembre 2024. **[ESRS 2 GOV-5-36 (d)]**

4.1.6 Contrôles internes en matière de durabilité

La structuration du contrôle interne en matière de durabilité repose sur plusieurs éléments décrits dans ce chapitre, dans la méthodologie du reporting de durabilité, ainsi que dans d'autres chapitres du présent document, à savoir :
[ESRS 2 IRO-1-53 (d)]

- le dispositif et les procédures de contrôle interne et de gestion des risques du Groupe présentés dans le chapitre 2, sections 2.2.1, 2.2.2 et 2.2.4. Les exigences du reporting de durabilité sont les mêmes que celles à l'œuvre pour le reporting financier. Le dispositif de contrôle interne et de gestion des risques du Groupe s'appuie sur le référentiel COSO 2013 ;
[ESRS 2 GOV-5-36 (a) & (b)]
- les éléments propres au reporting de durabilité sont explicités dans la section 4.1.2 (méthodologie et les process de reporting). Le 2024 *CSR Reporting Comprehensive Guide* a été élaboré par le Direction RSE Groupe et a été partagé avec les équipes *Financial Monitoring controls* et *Risk Management* ;
[ESRS 2 GOV-5-36 (a) & (d)]
- les équipes de l'Audit interne ont accès aux rapports d'audits de durabilité des entités à la suite des audits sur site réalisés par l'auditeur de durabilité. De plus, les équipes RSE sont consultées en amont des missions prévues au plan d'audit ;
- les missions du Conseil d'Administration ainsi que les travaux conduits par les Comités du Conseil, dans le chapitre 3.1.4. **[ESRS 2 GOV-5-36 (d) & (e)]**

4.1.7 Stratégie et modèle d'affaires

La stratégie du Groupe est décrite de manière détaillée dans le chapitre 1 du présent document. Au titre des ESRS, la description des intrants et des produits et résultats est présentée dans les pages Modèle d'affaires et création de valeur, figurant dans la partie Introduction du présent document.

Publicis Groupe est une entreprise de conseil, c'est-à-dire de prestation de services intellectuels (biens immatériels) pour ses clients-entreprises, avec le marketing et la communication responsable au cœur de l'offre et des trois piliers stratégiques :

- la création et la production sous l'intitulé *Intelligent Creativity*,
- les médias et la *data* sous l'intitulé *Connected Media*,
- les activités technologiques sous l'intitulé *Technology,*

Nos atouts

Nos talents et l'ensemble des équipes dans chaque métier constituent l'atout principal de Publicis Groupe; ils sont passionnés et curieux, bien formés et connectés à tout type d'innovation, experts dans d'innombrables domaines et attentifs aux évolutions sociétales.

L'organisation *Power of One* place le client au centre: c'est le levier opérationnel permettant une grande efficacité dans l'accompagnement des clients, la réalisation et le suivi des projets.

Publicis Groupe a pris très tôt le virage de la Technologie et celui de la *Data*, ce qui lui a permis de proposer aux clients des solutions très innovantes et intégrées. Avec CoreAI, Publicis va plus loin. CoreAI unifie les données propriétaires du Groupe, comprenant 2,3 milliards de profils, et pour chacun, des milliers de données utiles. CoreAI irrigue et enrichit les 3 piliers stratégiques et permet d'accompagner la modernisation des modèles d'affaires des clients dans un monde où tout est connecté.

Les prestations de services proposées permettent aux clients entreprises de gagner de nouvelles parts de marché, de fidéliser leur clientèle existante, de nouer des partenariats opérationnels innovants, de faire évoluer leurs produits et services et d'anticiper les attentes de futurs clients. L'objectif est de faire notre métier en appliquant des standards élevés et des pratiques éthiques, et en intégrant les impacts sociaux et environnementaux avec, comme objectifs permanents, de réduire les impacts négatifs et d'accroître les impacts positifs.

L'expérience de la pandémie en 2020 et 2021 a permis de valider la résilience du Groupe face à un empêchement physique majeur, les salariés partout dans le monde ayant assuré la bonne continuité des activités et du service auprès des clients, et a démontré une réelle agilité pour s'adapter à des circonstances exceptionnelles. Les aléas climatiques majeurs peuvent impacter physiquement les bureaux (coupures de courant, inaccessibilité temporaire…) de même que les salariés et leurs lieux d'habitation peuvent être affectés (tornades, inondations, feux…), mais les systèmes du Groupe comme les équipes locales sont formés pour pouvoir rapidement mettre en œuvre des solutions adaptées pour parer aux besoins des salariés et des clients.
[ESRS 2 SBM-1-40, ESRS 2 SBM-1-42 (a) & (b), ESRS 2 SBM-3-48 (f)]

En amont, l'entreprise a besoin de fournisseurs et partenaires permettant de mener à bien le rôle de conseil, puis l'exécution du plan d'action validé par le client. Parmi les principaux fournisseurs de Publicis, outre les bailleurs immobiliers pour les bureaux, figurent des entreprises de technologie, qu'il s'agisse du matériel informatique et des services du *cloud*, de solutions digitales ainsi que les *software* indispensables pour permettre aux salariés de travailler dans le monde entier.

Les agences, dans le cadre du contrat qui les lie avec leurs clients, agissent au nom et/ou pour le compte de leurs clients, notamment pour les achats médias, ou, quand sont développées des solutions technologiques pour les clients, elles le font souvent en coopération avec d'autres entreprises de la technologie.

En aval, ce sont les clients de Publicis Groupe qui s'adressent directement à leurs consommateurs et utilisateurs finaux, intéressés par leurs marques, produits ou services.

Le portefeuille des clients du Groupe est assez équilibré entre les différents secteurs et industries : automobile, finance, santé, alimentation et boissons, technologie, grande consommation, distribution. (voir Chiffres-clés dans l'Introduction du présent document). **[ESRS 2 SBM-1-42 (c)]**

4.1.8 Consultation des parties prenantes

Les parties prenantes de Publicis Groupe sont nombreuses, en lien avec l'implantation de l'entreprise dans le monde, et de son modèle d'affaires lié à ses prestations de services intellectuels aux entreprises. Trois d'entre elles sont considérées comme **parties prenantes majeures : les clients, les salariés et les investisseurs et actionnaires**.

L'engagement avec les parties prenantes s'effectue au niveau du Groupe, ainsi qu'à l'échelle d'un pays ou d'une activité, et cela, de manière complémentaire. Le *modus operandi* est différent entre le niveau du Groupe et celui des filiales ; l'exemple de la France est intéressant à travers ses dispositifs d'engagements réguliers. Au niveau du Groupe, les consultations portent régulièrement sur les impacts comme décrit dans la section 4.1.9 sur l'analyse de double matérialité. Les résultats de ces travaux sont partagés avec la Direction générale et avec les organes de gouvernance, en amont de la démarche, et en aval, lors des résultats. Depuis plus d'une dizaine d'années que ces mécanismes sont à l'œuvre, on remarque une stabilité dans la hiérarchisation des sujets, ce qui conforte les équipes de management dans la stratégie économique, sociale et environnementale de l'entreprise. L'analyse détaillée des commentaires issus des parties prenantes apporte un éclairage utile lors des travaux préparatoires des objectifs de durabilité ou de la révision de ceux-ci. La liste des parties prenantes est exhaustive afin de prendre en compte un grand nombre d'interactions différentes : les détails de leur implication dans les travaux des États de durabilité sont indiqués dans la section 4.1.9.
[ESRS 2 SBM-2-45 (a), (b) & (d), ESRS 2 MDR-T-80 (h)]

Attentes des parties prenantes *(modes de dialogue)*	**Nos réponses & points-clés des politiques**	**Principales actions mises en œuvre**
Talents		
(*enquêtes de satisfaction dans Career Conversation semestrielles, entretiens individuels annuels et ad hoc, ateliers, conférences, séminaires*) Protection de la santé et sécurité Renforcement de l'inclusion dans les agences et dans le Groupe Accompagner les changements de société	● Protéger la santé physique et mentale des salariés ● Accroître l'impact social et l'équité, ● Viva la Différence : les salariés sont invités à participer aux tables rondes internes (celle de décembre permet de se projeter dans l'année à venir) ● Offrir une culture apprenante pour évoluer et bénéficier d'opportunités professionnelles	● Pérennisation des solutions de prévention santé physique et mentale couvrant 100 % des salariés, lancement de *#WorkingWithCancer* ● Programmes permettant aux femmes d'accéder aux postes-clés du Groupe : 45,8 % en 2024 (Objectif 2025 : 46 %) ● Programme *#WorkYourWorld* pour travailler différemment ● Marcel : plateforme au service des 108 000 salariés pour leur développement professionnel et personnel ● Engagements Climat du Groupe validés par SBTi*, avec la bascule vers 100 % d'ENR** en 2030 (75% en 2024)
Clients		
(*enquêtes de satisfaction permanentes, Business reviews trimestrielles, semestrielles ou annuelles, projets communs*) Proposer des services innovants, durables et économes Transparence sur la protection des données et sur leur utilisation Engagement environnemental (avec les fournisseurs)	● Accompagner la transformation marketing et digitale de nos clients avec des solutions innovantes ● Faire du marketing responsable le standard ● Réduire nos impacts environnementaux dans une trajectoire alignée avec des objectifs 2030/2040 validés par SBTi	● Offre *Power of One* innovante ● Formation des équipes aux règles éthiques du Groupe (Code de conduite Janus) : 90 % formés (1) ● Réduction des émissions GES à travers le Plan de transition Climat et des objectifs pour 2030 et 2040 ● A.L.I.C.E (*Advertising Limiting Impacts & Carbon Emissions*) : calculateur carbone des campagnes et projets favorisant l'éco-conception ● Événements : Women's Forum et VivaTechnology
Fournisseurs & partenaires		
(*Appels d'offres, Revues annuelles ou trimestrielles, P.A.S.S, projets communs*) Pérenniser les relations commerciales	● Réduire ensemble tous les impacts négatifs et accroître les impacts positifs ● Aider les PME à accéder à nos appels d'offres et diversifier notre chaîne de valeur	● *Due diligences* fournisseurs pour renforcer la solidité des relations commerciales ● Plan d'action spécifique avec le *Supplier Diversity* programme ● Évaluation RSE des fournisseurs par un tiers renforcée et déploiement du *ESG Enhanced Programme*
Actionnaires et investisseurs		
(*conférences trimestrielles, réunions ad hoc, roadshows, Assemblée générale, réponses écrites*) Créer de la valeur durable	● Pérenniser les performances financières, économiques, sociales et environnementales de l'entreprise	● Communication régulière et transparente à travers la mise à disposition des informations
Consommateurs et utilisateurs finaux		
(*études et enquêtes ad hoc, ateliers, événements*) Promouvoir des produits/services responsables	● Écouter attentivement leurs attentes ● Encourager des comportements de consommation responsable	● Formation des salariés à l'éco-conception avec le déploiement du programme NIBI et à l'utilisation d'A.L.I.C.E
Universités et écoles		
(*enseignement, travaux de groupe, visites, conférences*) Agir en faveur de l'inclusion sociale	● Accueillir toutes les différences ● Coopérer pour innover ensemble ● Soutenir des programmes éducatifs et de recherche	● Intervenir dans les écoles et universités pour former (MCTP, Publicis Track…) et coconstruire le futur des métiers ● Programmes locaux ciblés en faveur des jeunes éloignés de nos métiers
Associations & ONG		
(*Rencontres, conférences, campagnes pro bono & bénévolat, projets communs*) Participer à la lutte contre les inégalités et le changement climatique	● Soutenir des causes d'intérêt général luttant contre les inégalités sociales et l'urgence climatique	● Dialogue permanent, et soutien à travers nos métiers au service des ONG ● Création de la *Once And For All Coalition* en faveur des médias s'adressant à des minorités aux États-Unis
Autorités de régulation		
(*conférences et réunions régulières, projets communs*) Participation aux travaux interprofessionnels	● Améliorer les standards de la profession et faire progresser l'auto-régulation	● Participation active aux projets du secteur dans les pays où le Groupe est implanté comme Ad Net Zero, et beaucoup d'autres
États et administrations		
(*réunions, discussions*) Remplir nos obligations	● Répondre aux exigences légales locales et participer au dialogue institutionnel local et global	● Membre du Global Compact des Nations Unies ● Participation aux événements institutionnels internationaux comme le World Economic Forum à Davos
Agences de notation ESG		
(*questionnaires, discussions*) Enrichir les informations disponibles	● Échanger dans le cadre des évaluations et examiner les améliorations à apporter	● Mettre à disposition l'ensemble des données avec CSR Smart Data, sur le site internet du Groupe

(1) Les formations au Code de conduite et d'éthique Janus se font sous différentes formes : celles en ligne dans Marcel, les sensibilisations lors des programmes pour les nouveaux arrivants, les sessions internes plus spécifiques et détaillées destinées à certaines fonctions.
* *SBTi: Science Based Target initiative.*
** ENR : énergies renouvelables.

Note à propos des politiques **[ESRS 2 MDR-P-63, 64 & 65]** : les politiques qui structurent la vie de l'entreprise sont élaborées à plusieurs niveaux :

- Groupe : Janus, le Code d'éthique et de conduite, est la référence pour toutes les autres politiques (voir section 3.1.1.6). Il repose sur le socle de valeur du Groupe, et il est adossé à des grands référentiels internationaux tels que le Pacte Mondial des Nations Unies. Il regroupe tous les standards auxquels tout salarié doit se conformer sans distinction. Il est mis à la disposition de l'ensemble des salariés sur la plateforme Marcel et le site interne du Groupe. De plus, il fait l'objet de formations obligatoires, généralement à fréquence annuelle.

  Janus fait l'objet d'une révision annuelle. Certaines politiques peuvent être ajustées en cours d'année, notamment en cas d'évolution réglementaire. Une information est alors adressée aux salariés (ex. : politique anti-corruption) ;
- pays : les politiques définissent les dispositions locales de mise en œuvre, dans le respect des réglementations locales et de leurs spécificités. Elles font l'objet de révisions annuelles, et sont aménagées régulièrement en fonction des nouveaux dispositifs en place ou de leur amélioration, notamment dans le domaine social ;
- agence/entité ou réseau : pour des raisons historiques, certaines entités peuvent conserver des politiques complémentaires, car elles sont en lien direct avec l'activité et ses particularités opérationnelles. Elles sont révisées en fonction des besoins.

4.1.9 Analyse de double matérialité – d'impact et financière

L'analyse de double matérialité pose comme postulat d'examiner, d'une part, la matérialité financière avec l'incidence de la dégradation des conditions sociétales et environnementales sur l'activité de l'entreprise et ses impacts financiers, et d'autre part, la matérialité d'impact avec la mesure de l'impact des activités de l'entreprise sur ces mêmes conditions.

Les travaux ont été conduits à l'échelle du Groupe en 2023 avec l'aide de Salterbaxter [1] et avec l'implication de l'équipe *Risk Management* (voir cartographie des risques ESG, section 4.1.5), en partant des mêmes enjeux-clés en matière de RSE pour Publicis Groupe, que ceux qui ont constitué la base de la cartographie des risques ESG. Les travaux sur les risques ESG ont également été rapprochés des travaux conduits en 2024 sur les risques liés au Plan de vigilance (section 4.6). Trois groupes de parties prenantes ont été sollicités pour des entretiens qualitatifs : les salariés (à différents niveaux, managers comme salariés), les clients (principalement des clients internationaux) et des investisseurs. Les points de vue exprimés par les consommateurs et utilisateurs ont été intégrés sur la base de résultats d'enquêtes faites par des tiers ou par des agences du Groupe (voir section 4.3.12.6). Les points de vue des associations et ONG ont été pris en compte, au regard des échanges directs qui existent localement et/ou de leurs propres publications (voir section 4.1.8). Quant aux universités et écoles, les relations locales étroites dans le cadre de nos programmes de recrutement permettent de recueillir leurs points de vue (voir section 4.1.8).

Le périmètre pris en compte est celui des opérations en propre de l'entreprise, ainsi que ses relations commerciales avec ses clients en aval, et avec ses fournisseurs en amont, donc principalement la chaîne de valeur de rang 1, mais parfois au-delà.
[ESRS 2 SBM-3-48 (b) à (g), ESRS 2 IRO-1-53 (b) i, ii, iii]

Les cinq étapes de travail ont été les suivantes :

- analyse contextuelle et sectorielle, documentaire et réglementaire. L'analyse documentaire a pris en compte les aspects réglementaires et l'interprétation des textes, le point de vue des organisations professionnelles ainsi que la revue des critiques formulées par des associations ou des activistes à l'égard de l'industrie de la communication ;
- recoupement des travaux avec ceux de la cartographie des risques ESG ;
- entretiens qualitatifs avec des clients appartenant à des secteurs différents dans plusieurs pays dont les États-Unis, le Royaume-Uni et la France ;
- entretiens qualitatifs avec quelques investisseurs ESG ;
- entretiens internes qualitatifs avec des salariés, complétés par des webinaires dans quatre pays en 2023 : États-Unis, France, Inde et Royaume-Uni, et renouvelés en 2024 en France et au Royaume-Uni pour approfondir le volet opportunités. Ces entretiens ont été complétés par une enquête interne début 2024 à laquelle 350 salariés familiers de la RSE ont répondu, en utilisant la plateforme interne *Marcel Intelligence*. Une seconde enquête a été réalisée de la même manière fin 2024, confirmant les conclusions du début d'année. Publicis Groupe n'a pas de comité social et environnemental (CSE) au niveau du Groupe, le comité de groupe en France n'ayant pas les attributions d'un CSE.
  [ESRS 2 IRO-1-53 (a) & (b) i à iv ; ESRS 2 IRO-1-53 (e) à (h)]

L'analyse de double matérialité a permis de hiérarchiser les IRO (**I**mpacts, **R**isques et **O**pportunités) en s'appuyant sur :

- la grille de sévérité des impacts à 4 degrés (1-faible, 2-modéré, 3-élevé, 4-majeur) utilisée pour hiérarchiser les risques Groupe (voir section 2.2.4) ;
- la grille de probabilité ou d'occurrence à 4 degrés (1-rare, 2-possible, 3-probable, 4-certain) utilisée pour hiérarchiser les risques Groupe (voir section 2.2.4) ;
- la temporalité utilisée est celle recommandée par les ESRS et est présentée dans le tableau ci-dessous autour des notions de court terme (1 an) ou moyen terme (entre 1 et 5 ans) ou long terme (au-delà de 5 ans).

[1] Salterbaxter est une filiale de Publicis Groupe, avec des bureaux à Londres, New York, Sydney. Cette entité est experte en durabilité et accompagnement de la communication autour des enjeux de développement durable des entreprises. Elle accompagne le Groupe dans ses travaux d'engagement avec les parties prenantes, et intervient pour les exercices de matérialité simple et de double matérialité en 2023 et 2024. Cette mission se fait dans le cadre d'un contrat classique avec la Direction RSE du Groupe comme client.

Cette analyse granulaire a permis d'identifier des IRO plus matériels qui ont été reclassés en fonction de leur matérialité d'impact (positifs ou négatifs, potentiels ou actuels) et financière (risques et opportunités) pour Publicis autour de 20 enjeux-clés.

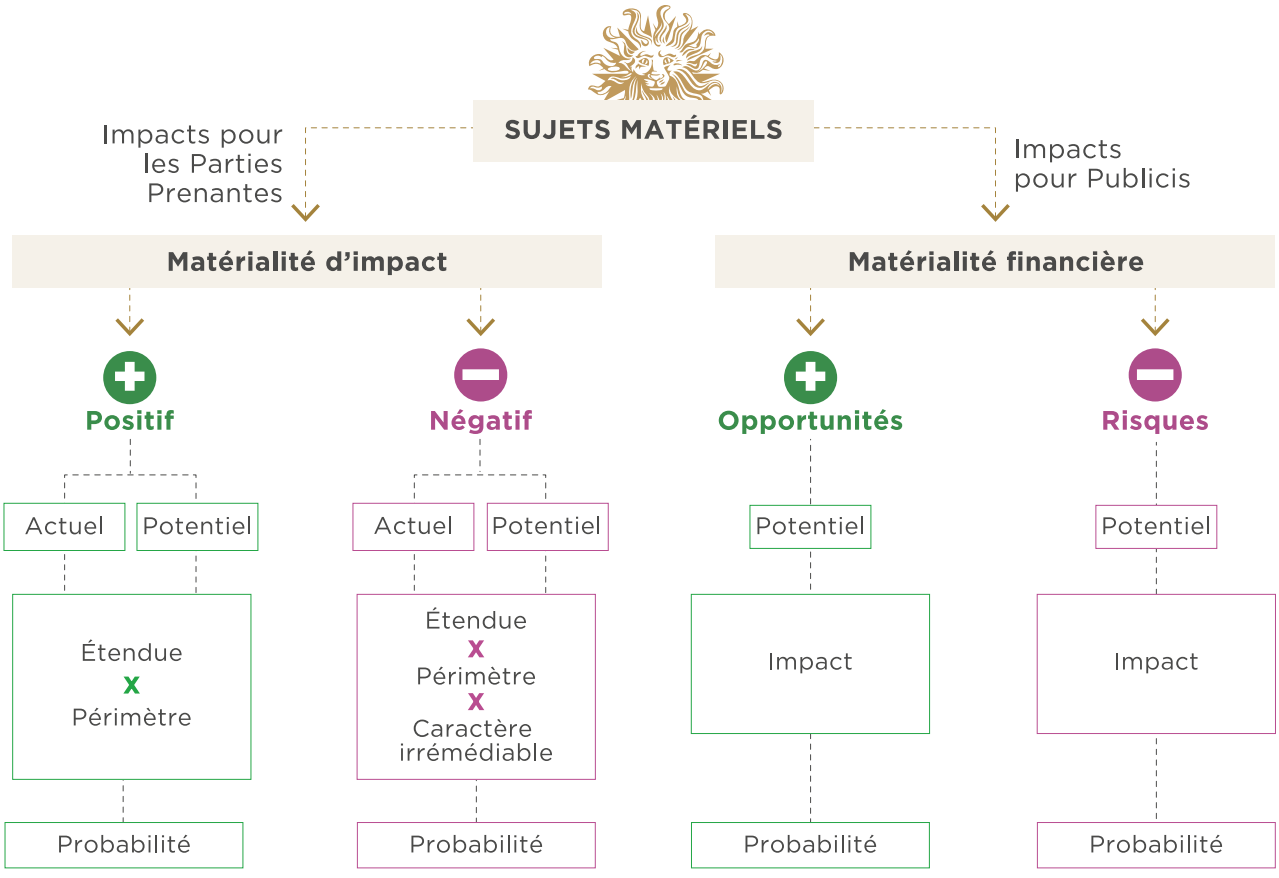
[ESRS 2 BP-48 (d) & (e) ; ESRS 2 IRO-1-53 (c) i à iii]

L'analyse de double matérialité fait apparaître un équilibre entre les différents enjeux. Ces éléments confortent les priorités RSE stratégiques du Groupe. Les questions d'éthique des affaires et marketing responsable autour du rôle sociétal que la communication et la technologie peuvent avoir pour les transitions à venir, tant écologiques que sociales, figurent parmi les sujets considérés comme importants par les clients et les salariés. S'il existe des nuances régionales, elles ne remettent pas en cause l'ordre des priorités. Ces travaux n'ont pas mis en évidence de dépendances manifestes, qu'il s'agisse des impacts, risques et opportunités. **[ESRS 2 SBM-3-48 (a) à (c)]**

À ce jour, cette analyse n'a pas mis en évidence d'impact majeur immédiat par rapport à la stratégie du Groupe et son modèle d'affaires, ses activités, son portefeuille de clients ou ses implantations géographiques. Il n'a pas été identifié d'éléments significatifs issus de l'analyse de double matérialité devant être reporté dans les états financiers. Les plans d'actions sont intégrés au bon fonctionnement de l'entreprise et ne nécessitent pas de dépenses opérationnelles ni d'investissemenst importants. Les méthodologies utilisées pour fixer les objectifs et les indicateurs sont indiquées dans chaque ESRS thématique.
[ESRS 2 SBM-3-48 (d) & (e), ESRS 2 MDR-A-69 (a), ESRS 2 MDR-M-77 (a), ESRS 2 MDR-T-80 (a) à (f)]

La double matérialité – d'impact et financière – est présentée dans un tableau de synthèse. Pour les 20 enjeux-clés, il a été retenu dans ce tableau les éléments les plus significatifs, permettant au lecteur de comprendre la cotation afférente des IRO. Les impacts majeurs sont signalés par la lettre **I**, les risques majeurs sont indiqués avec la lettre **R**, et les opportunités sont signalées par la lettre **O**. Le positionnement par rapport à la chaîne de valeur est indiqué en gras : les **fournisseurs** et **partenaires** en amont, l'**entreprise** ou le **Groupe** pour les opérations en propres, les **clients** en aval.
[ESRS 2 SBM-3-48 (a), ESRS 2 SBM-3-48 (c) i, ESRS 2 SBM-3-48 (c) iii]

MÉTHODE D'ANALYSE POUR ÉVALUER LA DOUBLE MATÉRIALITÉ



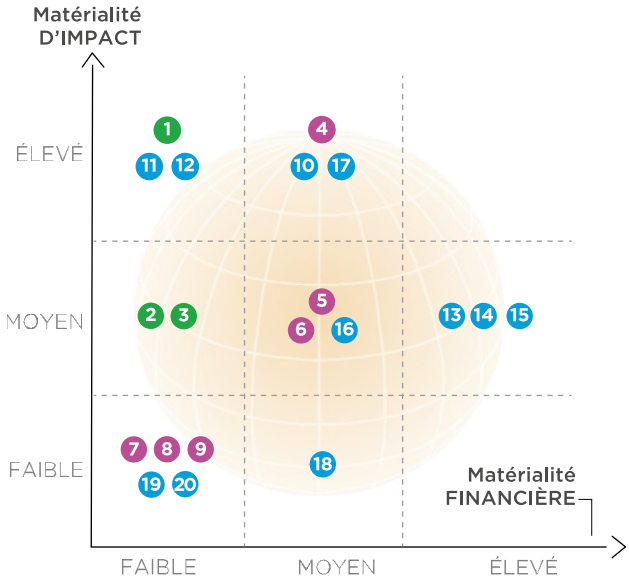
20 enjeux liés aux trois priorités stratégiques RSE* & ESRS	**Impacts majeurs (I)** **Risques (R)** **Opportunités (O)** Le positionnement par rapport à la chaîne de valeur est indiqué en **gras**. Des éléments détaillés figurent au début de chaque ESRS matériel	**Catégorie** de l'impact : A/P ; +/- Temporalité** de l'impact : CT, MT & LT**	**Facteurs de risque Groupe (Chapitre 2)**	**Matérialité d'impact***** avec cotation des IRO	**Matérialité financière***** avec cotation des IRO
1 - Dérèglement climatique **(E)**	**I** : Les activités de Publicis Groupe génèrent des émissions carbone, notamment celles issues du scope 3 (notamment **achats**, **transport**…) **R** : Le risque réside dans le maintien du *statu quo,* de ne pas saisir les changements profonds qui vont impacter les **métiers** du Groupe, de subir des restrictions de communication sur certains produits/services **O** : Proposer aux **clients** du Groupe des services ayant les impacts environnementaux les plus faibles et les mieux maîtrisés ; entraîner la chaîne de valeur dont les **fournisseurs** vers des solutions frugales	A&P ; **+ & -** MT/LT	-	Élevé I = E	Faible R = F O = F
2 - Gestion des ressources naturelles **(E)**	**I** : Les activités de **fournisseurs** indispensables ont un impact sur les ressources naturelles comme l'eau, notamment les *Data Centers* **R** : Les risques dans nos **activités** résident dans la non prise en compte des limites planétaires (et des scénarios du GIEC) et dans la non-recherche de solutions à faibles impacts ou bas carbone **O** : Privilégier les matériaux issus de l'économie circulaires, biosourcés et tracés, et les **fournisseurs** actifs pour réduire leurs impacts	A&P ; **-** CT	-	Modéré I = M	Faible R = F O = F
3 - Déchets et e-déchets **(E)**	**I** : Les e-déchets sont inhérents aux **activités digitales** du Groupe (et des **fournisseurs**) malgré des services intellectuels immatériels **R** : Le risque majeur est celui de l'accroissement de la consommation d'énergie en raison des besoins de puissance de calcul liés à l'utilisation de l'IA pour tout l'**écosystème et au-delà** **O** : Poursuivre la formation des **équipes** autour de l'éco-conception (programme NIBI) est un vrai différenciateur	A ; **-** CT	-	Modéré I = M	Faible R = F O = F
4 - Egalité des chances & inclusion **(S)**	**I** : La pluralité la plus large au sein des **équipes** est un atout dans les métiers du Groupe et dans les représentations sociales utilisées dans la communication, et pour lutter contre les discriminations **R** : Le risque des comportements contraire à l'éthique peut impacter le **Groupe** ainsi que ses parties prenantes, tant d'un point de vue juridique que financier et réputationnel **O** : Œuvrer pour une société plus inclusive depuis tous les **métiers** de l'entreprise et encourager l'innovation sociale	A&P ; **+ & -** MT/LT	Risques liés aux collabo-rateurs	Modéré I = M/E	Modéré R = M O = F
5 - Bien-être des salariés **(S)**	**I** : Avec + 108 000 **salariés**, le bien-être est fondamental dans nos activités, car ils constituent le capital essentiel de l'entreprise **R** : Le risque social peut impacter le **Groupe** ainsi que ses parties prenantes, tant d'un point de vue juridique, que financier et réputationnel **O** : Devenir un **employeur** de référence, de choix et innovant	A ; **+** CT & MT/LT	Risques liés aux collabo-rateurs	Modéré I = M/E	Modéré R = M O = M
6 - Attraction et rétention des talents **(S)**	**I** : Les **salariés** doivent avoir une vision claire de leur parcours professionnel dans le Groupe, répondant à leurs attentes, et de leurs opportunités en termes de formation et de développement de carrière **R** : Les risques sont autour de la perte de savoir-faire et de **profils** ayant une forte capacité créative et/ou d'innovation technologique (expertise en intelligence artificielle) **O** : Maintenir une position de leader, d'innovation et mettre à la disposition des **salariés** différentes options de flexibilité sont des facteurs d'attractivité	A ; **+** CT, MT/LT	Risques liés aux collabo-rateurs	Modéré I = M/E	Modéré R = M O = M
7 - Santé & Sécurité des personnes **(S)**	**I** : L'environnement de travail de tous les **salariés** est destiné à leur permettre de travailler sereinement **R** : Le risque santé-sécurité peut entraîner la désaffection des **salariés** **O** : Accroître l'attractivité du **Groupe** ; privilégier les **fournisseurs** actifs dans ce domaine et de manière tangible	A ; **+** CT, MT/LT	Risques liés aux collabo-rateurs	Faible I = F	Faible R = M O = F
8 - Droits humains **(S)**	**I** : Le respect des droits humains et des libertés fondamentales dans toute la **chaîne de valeur** est non négociable ; l'entreprise et ses partenaires ont un rôle d'influence **R** : Les risques d'atteinte aux droits humains sont préjudiciables pour les **personnes physiques**, notamment les plus vulnérables **O** : Privilégier les **fournisseurs** actifs dans ce domaine et de manière tangible	A ; **+** MT/LT	-	Faible I = F	Faible R = F O = F
9 - Commu-nautés **(S)**	**I** : Nos métiers de communicants se mettent au service des causes d'intérêt général et au bénéfice des **communautés locales** **R** : Ne pas jouer notre rôle sociétal et défendre les valeurs du Groupe au service des **communautés** **O** : Faire en sorte que nos métiers et réalisations pour les **clients** aient un impact positif, large et mesurable	A ; **+** CT, MT/LT	-	Faible I = F	Faible R = F O = F

20 enjeux liés aux trois priorités stratégiques RSE* & ESRS	**Impacts majeurs (I) Risques (R) Opportunités (O)** Le positionnement par rapport à la chaîne de valeur est indiqué en **gras**. Des éléments détaillés figurent au début de chaque ESRS matériel	**Catégorie** de l'impact : A/P ; +/- Temporalité** de l'impact : CT, MT & LT**	**Facteurs de risque Groupe (Chapitre 2)**	**Matérialité d'impact*** avec cotation des IRO**	**Matérialité financière*** avec cotation des IRO**
10 - Marketing responsable **(S)**	**I** : La promotion de nouveaux imaginaires et de comportements pour accompagner le changement donne à nos **métiers** du sens ; les produits et services de nos **clients** doivent être promus avec des arguments étayés et transparents **R** : Le risque principal est de donner au **consommateur** des arguments perçus comme trompeurs (ex: *greenwashing*), de masquer une réalité ou d'entretenir une confusion **O** : Faire évoluer nos standards **professionnels** à des niveaux élevés en termes d'éthique et de responsabilité	A ; **+ & -** CT & MT/LT	Risques de litiges, de procédures gouvernementales, judiciaires ou d'arbitrage Risques liés à l'intelligence artificielle	Élevé I = E	Modéré R = M O = M
11 - Sélection des clients **(G)**	**I** : Les activités de l'entreprise accompagnent le développement des marques des **clients**, et leur transition **R** : Le risque des comportements contraire à l'éthique des affaires peut impacter le **Groupe** ainsi que ses parties prenantes, tant d'un point de vue juridique, que financier et réputationnel **O** : Renforcer les conduites éthiques de la part de tous, partie intégrante de la relation de confiance tissée avec les **clients et partenaires**, génère une dynamique attractive	A&P ; **+ & -** CT & MT/LT	Risques de litiges, de procédures gouvernementales, judiciaires ou d'arbitrage	Élevé I = E	Faible R = F O = M
12 - Capacité d'influence sur la société **(G)**	**I** : L'**entreprise** peut se saisir de sujets dit sociétaux qui dépassent de son seul périmètre intrinsèque et agir au titre de l'intérêt général **R** : Le risque est de ne pas saisir les attentes de changements de la **société** **O** : Promouvoir de nouvelles solutions, représentations, options pour l'avenir ; agir avec des acteurs volontaires de la **chaîne de valeur** à coopérer ensemble sur quelques causes choisies	P ; **+ & -** MT/LT	-	Élevé I = M/E	Faible R = F O = F
13 - Protection des données personnelles **(S)**	**I** : La protection des données personnelles est une obligation réglementaire mais c'est la clé pour garder la confiance des clients et des **consommateurs** **R** : Les évolutions réglementaires, de plus en plus strictes, visent à encadrer l'usage des données personnelles, pour faire face à des risques accrus liés notamment à l'usage de **l'intelligence artificielle** **O** : L'arrivée massive de l'intelligence artificielle va simplifier et affiner les interactions des marques avec leurs **consommateurs**, pour qu'elles se fassent de manière plus précise et pertinente	P ; **-** MT/LT	Confidentialité des données personnelles	Modéré I = M/E	Élevé R = E O = M
14 - Sécurité des données **(S)**	**I** : Des dispositifs élevés de sécurité des données sont un impératif pour le **Groupe, ses clients et leurs consommateurs** **R** : Face à une recrudescence des attaques cyber, aggravées par l'IA, ou à une défaillance des systèmes d'information, le **Groupe** peut être confronté à des conséquences financières significatives, incluant d'éventuelles amendes, et des risques judiciaires **O** : Avec CoreAI, le Groupe propose à ses **clients** des stratégies sur mesure, sécurisées, permettant aux marques d'être au plus près de leurs clients et de leurs besoins ; avec son approche *Intelligence System*, identifier et réduire les biais des intelligences artificielles	A ; **-** MT/LT	Cybercriminalité et défaillances des systèmes d'information Risques liés à l'IA	Modéré I = M	Élevé R = E O = M
15 - Satisfaction des clients **(G)**	**I** : La satisfaction des **clients** est le moteur du Groupe ; à nous d'anticiper leurs besoins de développement économique, social et environnemental **R** : Le risque est la perte d'un **client** parce qu'il serait insatisfait des services qui lui ont été rendus, avec des impacts financiers et de réputation **O** : Renforcer la singularité de l'offre du **Groupe** en termes d'impact pour élargir nos partenariats et travailler sur de nouveaux projets et accroître notre part de marché	A ; **+** CT	Risques liés aux portefeuilles clients Risques liés à l'IA	Modéré I = M	Élevé R = E O = E
16 - Éthique des affaires et conformité **(G)**	**I** : Le respect des valeurs, lois et réglementations, ainsi que l'amélioration continue des pratiques et standards professionnels sont une des marques de différenciation du **Groupe** **R** : Le risque des comportements contraires à l'éthique des affaires peut impacter le **Groupe** ainsi que ses parties prenantes, tant d'un point de vue juridique que financier et réputationnel **O** : Être le partenaire préféré des **clients**	P, **+** CT & MT/LT	Risques de litiges, de procédures gouvernementales, judiciaires ou d'arbitrage	Modéré I = M	Modéré R = M O = M

20 enjeux liés aux trois priorités stratégiques RSE* & ESRS	**Impacts majeurs (I) Risques (R) Opportunités (O)** Le positionnement par rapport à la chaîne de valeur est indiqué en **gras**. Des éléments détaillés figurent au début de chaque ESRS matériel	**Catégorie** de l'impact : A/P ; +/- Temporalité** de l'impact : CT, MT & LT**	**Facteurs de risque Groupe (Chapitre 2)**	**Matérialité d'impact*** avec cotation des IRO**	**Matérialité financière*** avec cotation des IRO**
17 - Impacts des services du Groupe (social & environnemental) **(G)**	**I** : Les évolutions de la **société** doivent s'accompagner de représentations sociales inclusives et de situations alignées sur les enjeux environnementaux immédiats **R** : Le risque serait de susciter le rejet de marques, produits ou services, pouvant entraîner des conséquences financières et juridiques pour les **clients, nous-mêmes**, les consommateurs et d'autres parties prenantes **O** : Construire des écosystèmes avec des **partenaires (clients, fournisseurs**, etc.) permettant d'accélérer les changements de société à court et moyen termes, pour rendre la transition désirable	A&P ; + & - CT & MT/LT	Risques de litiges, de procédures gouvernementales, judiciaires ou d'arbitrage	Élevé I = E	Modéré R = M O = M
18 - Achats responsables **(G)**	**I** : Les **fournisseurs** ont un rôle-clé que nous encourageons pour bâtir ensemble un monde plus inclusif et durable **R** : Le principal risque réside dans des relations déséquilibrées avec les **fournisseurs** pouvant les mettre en péril, et porter atteinte aux activités du Groupe et des projets pour les clients **O** : Travailler en confiance avec des **partenaires** favorise l'innovation, et ce, indépendamment de la taille ou de l'activité des fournisseurs	A ; + MT/LT	Risques de litiges, de procédures gouvernementales, judiciaires ou d'arbitrage	Faible I = F	Modéré R = M O = M
19 - Gouvernance **(G)**	**I** : La bonne gouvernance de l'entreprise est un gage de performance et de pérennité, bénéficiant à ses **salariés, aux clients, investisseurs** et toutes les parties prenantes **R** : Les risques de gouvernance pourraient engendrer un affaiblissement de la vigilance qui doit guider chaque action de **l'entreprise** **O** : Être à l'écoute de toutes les **parties prenantes** sur leurs attentes	A ; + MT/LT	-	Faible I = F	Faible R = F O = F
20 - Transparence (médias, *data*, ESG...) **(G)**	**I** : Le partage des informations de manière simple, transparente et accessible avec les **parties prenantes** est une condition de la performance économique et sociale **R** : Le risque majeur est la perte de confiance des **clients**, ce qui porterait atteinte aux activités du Groupe et à sa pérennité **O** : Lutter contre toute forme de *greenwashing/socialwashing* et participer à l'amélioration les standards de la **profession**	P ; + MT	Risques de litiges, de procédures gouvernementales, judiciaires ou d'arbitrage	Faible I = F	Faible R = F O = F

* La graduation utilisée est la même que pour les risques Groupe présentés dans le chapitre 2, avec quatre niveaux : Très élevé, Élevé, Modéré, Faible.
** A = Actuel ; P = Potentiel ; + pour positif, - pour négatif ; CT = Court terme (1 an), MT/LT = Moyen terme (entre 1 et 5 ans)/Long terme (au-delà de 5 ans).
*** ESG : **(E)** Environnement & Climat ; **(S)** Social, Impact & Equité ; **(G)** Gouvernance, Éthique des affaires et Marketing responsable.

ANALYSE DE DOUBLE MATÉRIALITÉ - IMPACT ET FINANCIÈRE



ENVIRONNEMENT & CLIMAT
1. Action contre le dérèglement climatique
2. Gestion des ressources naturelles
3. Déchets et e-déchets

TALENTS & SOCIÉTÉ
4. Diversité, équité & inclusion
5. Bien-être des salariés
6. Attraction et rétention des talents
7. Santé & Sécurité des personnes
8. Droits humains
9. Communautés

ÉTHIQUE & GOUVERNANCE
10. Marketing responsable
11. Sélection des clients
12. Capacité d'influence sur la société
13. Protection des données
14. Sécurité des données
15. Satisfaction des clients
16. Éthique des affaires et conformité
17. Impacts des services du Groupe (social & environnemental)
18. Achats responsables
19. Gouvernance
20. Transparence (media, *data*, ESG...)

4.1.10 Stratégie RSE pluriannuelle

La stratégie RSE pluriannuelle du Groupe se décline autour de trois grandes priorités. Les objectifs sont définis par la Direction générale ; les politiques Groupe fixent un cadre cohérent pour toutes les filiales, complétées par des politiques locales adaptées au contexte. Les entités ont la responsabilité de la mise en œuvre opérationnelle, avec les plans d'actions afférents et le suivi des indicateurs.

[ESRS 2 MDR-P-65 (a) à (f), ESRS 2 MDR-A-68 (a) à (e), ESRS 2 MDR-M-75, 77 (a) & (b), ESRS 2 MDR-T-80 (a) à (j) et 81 (a) & (b)]

Enjeux RSE/ESG	Politiques Groupe	Quelques actions clés en bref	Indicateurs 2024 et progrès	Commentaires Objectifs [ESRS 2 MDR-T-80 (a) à (g)]
1. Climat Taxonomie européenne	URD 2024	Activités du Groupe éligibles	11,9 %	Activités d'Epsilon
Réduction des émissions carbone (GHG)	*Net Zero Climate Policy* *CSR For Business Guidelines*	● Plan d'action Climat en 8 points, visant la réduction des émissions carbone, en ligne avec la trajectoire SBTi 2030/2040 (2019 année de référence) ● Fournisseurs stratégiques en conformité avec le nouveau programme d'engagement	8 % de réduction 23,1 % de réduction *per capita* 87 % conformes	Objectifs de réduction SBTi : - 50 % d'ici 2030 - 90 % d'ici 2040 Objectif 2025 : 100 %
Énergies renouvelables (ENR)	*Net Zero Climate Policy*	● Plan d'action Climat en 8 points dont point N° 2 Énergie : accroissement de la part des ENR (1)	65,2 % d'ENR en source directe (4)	95 % d'ENR après l'achat de REC/GO (2) Objectif 2030 : 100 % d'ENR en source directe
2. Social : Impact & Équité	*HR General policy* *Impact & Equity policy* & Politiques pays URD 2024 Communiqué de presse	● Programmes de recrutement en faveur des jeunes éloignés du milieu créatif ● Part des Femmes aux postes de Leadership Groupe (Etats-Unis inclus) ● Women's Forum for the Economy & Society pour les droits des femmes	500 jeunes 44,2 % (5) 1 800 part. à Paris	15e année du MCTP, + 400 part. 5e année Publicis Track, + 90 part. Objectif : 46 % en 2025 12 000 part. en ligne
Formation & évolution professionnelle	*HR General policy* URD 2024 Communiqué de presse	● Marcel Classes et autres formations ● Programmes Studio/Le Grand Studio ● *#WorkYourWorld*	94% 3 164 part. 3 884 salariés	Objectif 100 % des salariés Dont 60 % de femmes Dont 65 % de femmes
Bien-être au travail	Health & Safety policy Communiqué de presse	● Partenariat mondial avec Thrive ● #WorkingWithCancer pledge	Accès 100 % des salariés + 2 700 ent. partenaires	Pour aider les salariés à prendre en compte leur santé mentale Mobilisation contre la stigmatisation du cancer au travail
Rémunération, partage de la valeur	URD 2024	● Égalité salariale Femmes-Hommes ● Salaire décent	2 % des effectifs ont besoin de + 2 % d'augmentation	60 % des effectifs couvert en 2024 avec l'outil Syndio 63 % des effectifs couverts en 2024
Engagement avec les communautés	Charte de Mécénat	● Create & Impact (campagnes pro bono, bénévolat, mécénat…)	Valeur 45 M€	Des engagements pérennes et une solidarité concrète
3. Marketing responsable et Éthique des affaires	*Responsible Marketing policy* Communiqué de presse (pour *OnceAndForAll…*) *Responsible Marketing policy* Communiqué de presse pour NIBI	● Clients ayant un objectif Climat SBTi ● *OnceAndForAllCoalition* pour aider les médias en faveur de l'égalité ● Nombre de pays utilisant A.L.I.C.E ● Nbre de clients/marques où A.L.I.C.E est utilisée ● Déploiement du programme NIBI	98 % (Top 100) 35 M$ 2021/2024 80 entreprises participantes + 50 + 200 En cours	Engagements climat publics en hausse Investissement en contenus *via* l'*Inclusion Investment Fund* de Publicis Media Objectif 2025 : utilisation dans les grands pays Avec adaptations locales
Éthique des affaires	Code de conduite et d'éthique Janus *Anti-Bribery and Anti-Corruption policy* *Data protection policy* *Data Security policy*	Formation des salariés à Janus: ● Anti-corruption ; ● Protection des données ; ● Sécurité des données.	90 % (3) 90 % 89 % 89 %	Objectif : 100 % des salariés L'éthique est au cœur des pratiques et des standards dans tous les métiers
Achats responsables	*CSR For Business Guidelines*	● Conformité avec le nouveau *ESG Enhanced Programme* ● Nombre de fournisseurs évalués par EcoVadis	87 % 355	Objectif : 100 % des fournisseurs Groupe Objectif : 100 % des fournisseurs critiques
Écosystème & Innovation	Site web	● VivaTechnology pour que la Tech irrigue l'économie et la société	165 000 part à Paris	13 500 start-ups 120 pays représentés

(1) ENR : Énergies renouvelables.
(2) REC : *Renewable Energy Certificates*, GO : garanties d'origine.
(3) Les formations au Code d'éthique Janus se font sous différentes formes : celles en ligne dans Marcel, les sensibilisations lors des programmes pour les nouveaux arrivants, les sessions internes plus spécifiques destinées à certaines fonctions.
(4) La part des ENR passe de 65,2% à 75% en intégrant aux Etats-Unis les bureaux où le passage aux ENR est bloqué et ne peut se faire qu'avec la mise place de contrat à long terme.(voir section 4.2.4)
(5) La part des femmes dans les Comex principaux du Groupe passe de 44,2% à 45,8% après exclusion des Etats-Unis, suite à la décision de la Cour Suprême de juin 2023, pouvant rendre une politique de quota précaire, voire illicite.

LES TROIS ENJEUX ESG PRIORITAIRES

1 ENVIRONNEMENT
Lutte contre le dérèglement climatique

2 SOCIAL
Impact & Équité

3 GOUVERNANCE
Marketing Responsable et Ethique des affaires

4.1.11 Exigences de publication – Informations générales à publier

/ Processus de diligence raisonnable [ESRS 1 61, ESRS 2 GOV-4-30, 31, 32]

Éléments-clés à considérer	ESRS associé	Section dans le Rapport de durabilité
a) Intégration du processus de diligence raisonnable dans ■ la gouvernance ■ la stratégie ■ le modèle d'affaires	ESRS 2 GOV-2 ESRS 2 GOV-3 ESRS 2 SBM-3	Les informations détaillées concernant l'intégration de la diligence raisonnable dans la gouvernance, la stratégie et le modèle économique sont disponibles dans les sections 4.1.3 « Gouvernance RSE/ESG », 4.6.1 « Gouvernance et périmètre » du Plan de vigilance, 4.1.4 « Intégration des enjeux de durabilité dans les rémunérations », 4.1.9 «Analyse de double matérialité d'impact et financière », 4.2.1 « Les engagements climatiques du Groupe », 4.3.2 « Analyse des impacts, risques et opportunités liés aux enjeux sociaux ».
b) Engagement avec les parties prenantes dans le processus de diligence raisonnable	ESRS 2 GOV-2 ESRS 2 SBM-2 ESRS 2 IRO-1 ESRS 2 MDR-P	Les éléments concernant l'engagement des parties prenantes dans le processus de diligence raisonnable sont disponibles dans les sections 4.1.3 « Gouvernance RSE/ESG », 4.1.8 « Consultation des parties prenantes », 4.1.9 « Analyse de double matérialité d'impact et financière », ainsi qu'au sein des ESRS thématiques liés au Climat (E1-2), aux enjeux sociaux (S1-1, S1-2), aux travailleurs dans la chaîne de valeur (S2.2) et aux consommateurs et utilisateurs finaux (S4-2).
c) Identifier et évaluer les impacts négatifs	ESRS 2 SBM-3	Les éléments concernant l'identification et l'évaluation des incidences négatives sont disponibles dans les sections 4.1.9 « Analyse de double matérialité d'impact et financière », 4.2.1.1 « Impacts, risques et opportunités liés aux enjeux environnementaux et climatiques », 4.2.1.3 « Risques associés aux enjeux environnementaux et climatiques », 4.3.2.1 « Impacts liés aux enjeux sociaux et humains », 4.3.2.2 « Risques liés aux enjeux sociaux et humains », 4.3.9.1 « Impacts, risques et opportunités liés aux achats - en bref », 4.3.12.3 « Risques liés aux consommateurs et utilisateurs finaux ». Les éléments sont aussi disponibles dans les sections du Plan de vigilance suivantes : 4.6.2 « Identification des risques et méthodologie », 4.6.2.3 « Risques suivis en matière de droits humains et libertés fondamentales », 4.6.4 « Risques suivis en matière santé et de sécurité des personnes », 4.6.5 « Risques suivis en matière climatique et environnementale ». Voir également section 2.1 « Principaux facteurs de risques ».
d) Actions engagées pour parer aux impacts négatifs	ESRS 2 MDR-A	Les actions engagées pour parer aux incidences négatives sont décrites dans la section 4.1.10 « Stratégie RSE pluriannuelle » ainsi que dans les ESRS thématiques liés au Climat (E1-3) et aux enjeux sociaux.
e) Mesurer l'efficacité des actions et communiquer	ESRS 2 MDR-M ESRS 2 MDR-T	Les éléments visant à mesurer l'efficacité des actions et à communiquer sont disponibles dans les sections 4.1.10 « Stratégie RSE pluriannuelle », ainsi que dans les ESRS thématiques sur le Climat (E1-4) et les enjeux sociaux (S1-5), (S1-9), (S1-12), (S1-13), (S1-14), (S1-15), (S1-16). Sont aussi disponibles des informations dans la section 4.1.6 du Plan de vigilance « Dispositif en place pour l'application et le suivi du Plan de vigilance ».

/ Table de concordance simplifiée des exigences de publication prévue par les ESRS avec les chapitres et sections de l'URD [ESRS 2 IRO-2-56, ESRS 2 IRO-2-59]

12 Standards & thèmes (ESRS)	Matérialité	Sections du chapitre 4 et autres chapitres du document
ESRS 1 et ESRS 2 – Exigences et informations générales		
BP-1 : Préparation		4.1.1 Base générale de préparation & 4.1.2 Méthodologie et process du Reporting RSE
SBM-1 : Stratégie, modèle économique		4.1.7 Stratégie et modèle d'affaires - Voir aussi Introduction & chap. 1
SBM-2 : Intérêts et points de vue des parties prenantes		4.1.8 Consultation des parties prenantes
SBM-3 : Impacts, risques, opportunités en lien avec la stratégie de l'entreprise IRO-1 : Processus d'identification des IRO IRO-2 : ESRS couverts dans le rapport de durabilité		4.1.5 Gestion et cartographie des risques ESG 4.1.9 Analyse de double matérialité: matrice & tableau Tableau présent & 4.1.1 Liste des ESRS non matériels
GOV-1 : Rôles des organes d'administration, direction et surveillance GOV-2 : Informations transmises aux organes d'administration, direction et surveillance de l'entreprise et enjeux de durabilité traités par ces organes GOV-3 : Intégration des performances de durabilité dans les mécanismes d'incitation GOV-4 : Déclaration sur la vigilance raisonnable GOV-5 : Gestion des risques et des contrôles internes en matière de durabilité		3.1.1 Organisation de la gouvernance 3.1.2 Composition du Conseil d'Administration 3.1.3 Fonctionnement du Conseil d'Administration 3.1.4 Composition et activités des Comités du Conseil d'Administration 3.1.3.3 Missions et activités du Conseil d'Administration 3.2.3 Rémunération des dirigeants mandataires sociaux exécutifs 4.1.11 Déclaration sur la vigilance raisonnable 4.1.5 Gestion et cartographie des risques ESG 4.1.6 Contrôle internes en matière de durabilité 3.1.3.3 Missions et activités du Conseil d'Administration 3.1.4.1 Comité d'audit et des risques financiers 3.1.4.4 Comité stratégique, environnemental et social 2.2.3.4 Processus d'élaboration de l'information extra-financière
ESRS E1 - Climat E1-1 : Plan de transition E1-2 : Politiques liées à l'atténuation et à l'adaptation au changement climatique E1-3 : Actions et ressources en rapport avec les politiques E1-4 : Cibles E1-5 : Consommation d'énergie et mix énergétique E1-6 : Émissions GES (Scopes 1+2+3) E1-7 : Projets d'absorption et crédits carbone E1-8 : Tarification interne du carbone E1-9 : Effets financiers attendus	Matériel	4.2.1.1 Impacts, risques et opportunités liés aux enjeux environnementaux et climatiques 4.2.2 Réduire les impacts avec la politique *Net Zero Climat* 4.2.3 Accélérer le plan de transition climatique 4.2.2 Réduire les impacts 4.2.4 Réduction des émissions de gaz à effet de serre (GES) 4.2.1 Voir Tableau Cibles et leviers de décarbonation 4.2.4 Énergie consommée et progression des ENR 4.2.4 Voir Tableau Émissions GES 4.2.5 Actions de réduction et de compensation 4.2.1.3 Voir Prix interne du carbone (ICF)
ESRS E2 – Pollution	Non matériel*	
ESRS E3 – Ressources hydriques & marines	Non matériel*	Consommation d'eau
ESRS E4 – Biodiversité et écosystèmes	Non matériel*	Analyse des impacts sur la Biodiversité
ESRS E5 – Utilisation des ressources & économie circulaire E5-1 : Politiques relatives à l'utilisation des ressources et l'économie circulaire E5-2 : Actions E5-3 : Cibles	Matériel	ESRS Partiellement couvert 4.2.9.2 Politiques Groupe 4.2.9.3 Gestion des déchets DR (& AR) non couvert - Il le sera en 2025

12 Standards & thèmes (ESRS)	Matérialité	Sections du chapitre 4 et autres chapitres du document
ESRS S1 – Personnel de l'entreprise	Matériel	
S1-1 : Politique concernant le personnel de l'entreprise		4.3.3 Points clés de la politiques sociale et ressources humaines (RH)
S1-2 : Dialogue avec le personnel et ses représentants		4.3.7.3 Favoriser le dialogue social
S1-3 : Réparation des impacts et canaux pour faire part des préoccupations		4.3.3 Voir Dispositif d'alerte pour les salariés
S1-4 : Impacts matériels, risques, opportunités		4.3.2 Impacts, risques et opportunités (IRO)
S1-5 : Cibles		4.3.3 Politique RH & 4.3.4 Politique Impact & Equité
S1-6 : Caractéristiques des salariés		4.3.2.4 Caractéristiques de salariés – indicateurs démographiques
S1-7 : Caractéristiques des non-salariés		4.3.2.4 Voir Caractéristiques des non-salariés
S1-8 : Couverture des négociations collectives et dialogue social		4.3.7.3 Voir Tableaux de couverture des négociations collectives et dialogue social
S1-9 : Diversité		4.3.4 Politique Impact & Équité
S1-10 : Salaires décents		4.3.8.1 Rémunérer et partager la valeur
S1-11 : Protection sociale		4.3.6.2 Couverture santé
S1-12 : Personnes handicapées		4.3.4.1 Voir point 8) Personnes handicapées
S1-13 : Formation		4.3.5 Faire évoluer les compétences
S1-14 : Santé & Sécurité		4.3.6.2 Hygiène et Sécurité
S1-15 : Équilibre vie professionnelle-vie privée		4.3.6.5 Équilibrer vie professionnelle et vie personnelle
S1-16 : Rémunération		4.3.8 Rémunérer et partager la valeur
S1-17 : Cas, plaintes sur les droits de l'homme		4.3.7.4 Voir Tableau & 4.4.2.1 Dispositif d'alerte centralisé Voir Tableau
ESRS S2 – Travailleurs de la chaîne de valeur	Matériel	
S2-1 : Politiques relatives aux travailleurs de chaîne de valeur		4.3.9.2 Politique Achats *CSR for Business Guidelines*
S2-2 : Processus de dialogue avec les travailleurs de la chaîne de valeur		4.3.9.3 Actions engagées en faveur des salariés de la *supply chain*
S2-3 : Processus de remédiation des impacts négatifs		4.3.9.3 Voir Dispositif d'alerte
S2-4 : Actions concernant les impacts matériels		DR (& AR) pour lequel les données actuelles sont partielles - Il sera couvert en 2025
S2-5 : Cibles pour la gestion des impacts négatifs matériels, gestion des risques et opportunités matériels		4.3.9.2 Politique Achats *CSR for Business Guidelines* & 4.3.10.2 *Due Diligence* & 4.3.10.3 Dispositif *Enhanced ESG Program*
ESRS S3 – Communautés affectées	Non matériel*	
S3-1, S3-2, S3-3, S3-4, S3-5		Create & Impact, Politique et Actions en faveur des Communautés
ESRS S4 – Consommateurs et utilisateurs finaux	Matériel	
S4-1 : Politiques relatives aux consommateurs & utilisateurs finaux		3.1.1.6 Code de conduite et d'éthique & 4.4.2 Janus, principes éthiques
S4-2 : Processus de dialogue		4.3.12.6 Modes de dialogue avec les consommateurs
S4-3 : Processus de remédiation des impacts négatifs et canaux pour faire part des préoccupations		4.3.12.6 Politique de dialogue avec les consommateurs et utilisateurs finaux & 4.3.12.7 Voir Dispositif d'alerte
S4-4 : Actions pour gérer les risques et opportunités matériels		4.3.13.1 Appliquer des principes déontologiques dans tous les métiers
S4-5 : Cibles		DR (& AR) non couvert
ESRS G1 – Conduite des affaires	Matériel	
G1-1 : Politiques en matière de conduite des affaires		3.1.1.6 Code de conduite et d'éthique
G1-2 : Gestion des relations avec les fournisseurs		4.3.9.2 Politique Achats *CSR for Business Guidelines*
G1-3 : Prévention et détection de la corruption et des pots-de-vin		4.4.3 Plan de prévention et de lutte contre la corruption
G1-4 : Cas de corruption ou de pots-de-vin		4.4.2.1 Dispositif d'alerte centralisé Voir Tableau
G1-5 : Influence politique et lobbying		4.4.3.8 Pratiques de lobbying
G1-6 : Pratiques en matière paiement		4.3.9.2 Voir Règles de paiement des fournisseurs

4.2 ENVIRONNEMENT : LUTTE CONTRE LE DÉRÈGLEMENT CLIMATIQUE

ESRS E1 CLIMAT

4.2.1 Les engagements climatiques du Groupe
[ESRS E1-1-14]

Publicis Groupe, fut le premier groupe de communication à soutenir et relayer les 10 Principes du Pacte Mondial des Nations Unies en 2003. L'entreprise a confirmé ses engagements climatiques en rejoignant le plaidoyer *Caring for Climate* des Nations Unies. Les premiers objectifs climatiques ont été adossés au paquet européen législatif Climat-Énergie dit « 20-20-20 » (d'ici 2020, 20 % d'énergies renouvelables, réduction des émissions de 20 %, et efficacité énergétique accrue de 20 %). Ayant atteint ses objectifs dès 2019, le Groupe s'est engagé auprès de *SBTi*, est signataire de la *Business Ambition for 1.5°* (Pacte mondial des Nations Unies) en soutien aux efforts du GIEC (Groupe d'experts Intergouvernemental sur l'Évolution du Climat – ou *UN IPCC*) demandant aux entreprises d'accélérer la transition vers une économie et un monde décarbonés, et en faveur d'une société plus juste.

Les engagements environnementaux volontaires du Groupe, qui sous-tendent sa politique et sont renouvelés chaque année, correspondent aux éléments suivants :

- 2003 : signature du *Global Compact* des Nations Unies, suivi en 2007 du plaidoyer *Caring for Climate* des Nations Unies ;
- 2009 : alignement des objectifs climat du Groupe avec le paquet législatif dit Climat-Energie « 20-20-20 » ;
- 2009 : première participation au CDP (*Carbon Disclosure Project*) renouvelée chaque année depuis 2010 ;
- 2015 : *French Climate Business Pledge*, signé en soutien de l'Accord de Paris lors de la COP21, devenu le « Pacte Climat » ;
- 2018: alignement avec les règles de la TCFD (*Task Force on Climate-related Financial Disclosure*) ;
- 2020 : rejoint la *Business Ambition for 1.5°* puis la campagne de mobilisation *Race to Zero* de UNFCC (*United Nations Framework Convention on Climate Change*) ;
- 2021 : validation des objectifs de réduction des émissions carbone par SBTi (*Science Based Targets initiative*) ;
- 2022 : à la suite du changement méthodologique de *SBTi*, une nouvelle validation a été obtenue pour les *Near-Term & Long-Term targets* et *Net Zero*.

Publicis Groupe a choisi de suivre volontairement les recommandations de la TCFD (*Task Force on Climate-related Financial Disclosure*) désormais intégrée à l'ISSB ; la politique environnementale est articulée selon les principes recommandés – gouvernance, stratégie, management des risques, indicateurs-clés et objectifs – afin de permettre une lecture plus claire des objectifs et moyens mis en œuvre. Des éléments complémentaires figurent sur le site internet du Groupe, section RSE, où figurent dans des réponses publiques à des questionnaires externes comme celui du *CDP Climate Change*.

Publicis Groupe participe aussi à d'autres actions inter-entreprises, en tant que membre d'organisations économiques comme en France à travers le MEDEF et le « Pacte Climat », auquel participent aussi plusieurs filiales françaises de Publicis Groupe. Ce plaidoyer réaffirme la détermination des entreprises françaises en faveur des objectifs de l'Accord de Paris, de la transition énergétique et de la lutte contre le réchauffement climatique dans un scénario de 1,5 °C. Dans le cadre de la loi française Climat et Résilience, Publicis France publie ses engagements sur le site de l'Ademe.

Les organisations professionnelles sectorielles auxquelles le Groupe et ses agences adhèrent, notamment en Europe, ont pris des engagements forts de réduction des impacts des activités de communication et publicité sous toutes leurs formes. Le Groupe est un acteur volontaire dans ce domaine afin de prendre rapidement toutes les mesures nécessaires à l'effort collectif indispensable. En France, l'AACC (Association des agences-conseils en communication) avec l'UDECAM (Union des Entreprises de Conseil et Achat Média), IAB France (*Interactive Advertising Bureau*) et l'ARPP (Autorité de Régulation Professionnelle de la Publicité), aux côtés des annonceurs (Union des marques), travaillent sur une trajectoire pour atteindre la neutralité carbone.

Au Royaume-Uni, sous l'impulsion de l'*Advertising Association* qui réunit l'industrie des annonceurs, agences, et médias, en passant par les plateformes, a été créé *Ad Net Zero*, initiative sectorielle affichant l'objectif *Zero Waste – Zero Carbon* en 2030.

Publicis Groupe fait partie des entreprises dont la trajectoire carbone est évaluée par *SBTi* (*Science Based Targets initiative*), ainsi que d'autres initiatives des Nations Unies *Business Ambition for 1.5°* et de *Race to Zero* qui regroupent des entreprises engagées.

4.2.1.1 Impacts, risques et opportunités liés aux enjeux environnementaux et climatiques [ESRS 2 SBM-3, E1 IRO-1, E1-2-24 et 25, E1-4-32 et 34]

/ Impacts, risques et opportunités – en bref

Impacts [ESRS E1 SBM-3-18]	Risques [ESRS E1 SBM-3-19]	Opportunités	Politiques & Organisation	Mesures d'atténuation & actions majeures
Impacts physiques : (*In to Out*) Les activités de Publicis Groupe génèrent des émissions carbone, notamment celles issues du scope 3 (notamment achats, transport…) (*Out to In*) Des événements climatiques majeurs et sévères pourraient affecter négativement les salariés (sphère personnelle et professionnelle)	Les risques résident dans le *status quo* et de ne pas saisir les changements profonds à opérer dans les métiers et pratiques professionnelles. Les risques physiques peuvent avoir des impacts ci-dessous : ● Des salariés peuvent être impactés directement et personnellement sur leur lieu d'habitation ● Des salariés travaillant dans certains bureaux plus exposés pourraient voir leur cadre de travail détérioré ● Des *data centers* hors service pourraient altérer la continuité des services pour les clients et le fonctionnement normal de l'entreprise ● Six scénarios du GIEC ont été examinés, prenant en compte la hausse des températures, la hausse du niveau de la mer, des précipitations extrêmes avec inondations, des grands feux, des tornades	● Proposer aux clients du Groupe des services à faible impact, et des solutions innovantes ● Les actions de prévention santé physique et/ou mentale peuvent aider les salariés à faire face à des aléas climatiques ● La prise en compte de l'éco-anxiété donne des clés pour appréhender ces situations et faire évoluer les représentations ● La certification ISO 14001 apporte une méthode qui facilite l'anticipation	● Plan de transition climatique ● Janus - *Net Zero Climate policy* ● Janus – *HR General Policies & Rules* ● Janus – *Health & Safety policy* ● Politiques locales RH dans les pays, Santé, Sécurité et Bien-être au travail ● Janus – *Net Zero Climate policy*	● Activation des leviers de décarbonation, et renforcement des outils pouvant mesurer les impacts de nos services pour les clients (A.L.I.C.E, calculateur carbone) ● La Direction des achats incite les fournisseurs à mettre en place une trajectoire climat, pour réduire leurs impacts ● La Direction IT met en œuvre la stratégie de continuité d'activité ; des tests et plans de sauvegarde sont réalisés régulièrement ● La *Climate Task Force* interne suit les évolutions scientifiques du dérèglement climatique ● Les équipes Talents et RH dans les pays ont étendu le spectre des dispositifs permettant aux salariés d'être accompagnés en termes de prévention santé physique et mentale ● L'outil LionAlert permet de contacter les salariés en cas d'extrême urgence et de s'assurer qu'ils sont en sécurité. LionAlert est activé localement en fonction des événements (tremblement de terre, cyclone, inondation, incendie majeur, mais aussi actes de terrorisme, tensions politiques…). ● Les salariés sont équipés pour une configuration prolongée de travail à distance avec pour chacun le matériel adéquat en informatique et connectique
Impacts liés à la transition : principalement liés à des évolutions de marché et/ou réglementaires s'ils venaient à affecter négativement certains métiers, les impacts en termes de consommation d'énergie doivent être programmés à moyen terme	Les risques de transition portent sur différents aspects : ● Des évolutions réglementaires pourraient conduire à l'abandon de certaines catégories de produits, à l'interdiction de communiquer ● Les questions autour de taxes carbone sous différentes formes ont fait l'objet d'une analyse détaillée ● Le risque est une consommation accrue d'énergie avec un mix non soutenable ● Six autres scénarios de risques du GIEC ont été examinés pour anticiper le cadre contraignant d'un scénario à plus de 1.5 °C, qu'il s'agisse des produits/services des clients ou du fonctionnement de l'entreprise	● L'innovation permettra de faire évoluer les imaginaires et les représentations futures ● L'opportunité réside aussi dans la capacité à privilégier le recours à des matériaux issus de l'économie circulaire, biosourcés et tracés, et d'associer les fournisseurs et les clients dans la réduction des impacts	● Plan de transition climatique ● Position Groupe *Anti-greenwashing* ● Janus – *Responsible Marketing policy* ● Programme de formation NIBI ● Janus – *Net Zero Climate policy* ● A.L.I.C.E - public methodology	● Pilotée par la Direction juridique, une veille réglementaire internationale et nationale permet d'anticiper les évolutions nous concernant et/ou concernant nos clients, de faire évoluer nos propres standards ● D'éventuelles taxes carbone doivent être anticipées ; la mise en place d'un prix interne du carbone y participe ● Le groupe participe aux travaux sectoriels comme *Ad Net Zero,* permettant d'accompagner des évolutions réglementaires et d'être force de proposition pour améliorer les pratiques professionnelles ● Les équipes sont formées (NIBI) pour accompagner les clients dans leur propre transition et les aider à réduire les émissions liées à leur scope 3 ● Le plan d'action visant à basculer vers 100% d'énergie renouvelables en source direct avant 2030 permettra de réduire les impacts de la consommation d'énergie

4.2.1.2 Principaux impacts

[E1-ESRS 2 SBM-3-19 (b) & (c), AR 7 (b) et AR 8 (b)]

Publicis Groupe est une entreprise de services intellectuels au service de ses clients-entreprises, avec plus de 108 000 collaborateurs répartis dans une centaine de pays. Une première analyse des impacts climatiques et des risques a été réalisée en 2020, pour préparer le premier dossier de soumission SBTi (*Science Based Targets initiative*). Les équipes travaillent dans des bureaux en *open space*, principalement situés dans des capitales ou grandes villes, répartis sur un ou plusieurs étages. Après la pandémie de Covid-19, les employés sont retournés au bureau à temps plein dans certains pays, tandis que dans d'autres, une flexibilité de trois jours par semaine au bureau a été mise en place. Les impacts environnementaux négatifs liés aux activités de l'entreprise se mesurent essentiellement en émissions carbone, calculées et expliquées dans la section 4.2.4.

Depuis plusieurs années, l'entreprise s'est engagée dans un plan de réduction de ses émissions carbone, renforcé à la suite de la validation de ses objectifs climat par SBTi, qui prévoient une réduction de 50 % d'ici 2030 et une réduction de 90 % d'ici 2040 et l'atteinte de l'objectif *Net Zero* – voir le détail dans la section 4.2.4.

L'entreprise peut être confrontée à des risques physiques liés au dérèglement climatique dans différentes villes (inondations, chaleur élevée…) pouvant éventuellement entraver son fonctionnement et porter atteinte à la santé des collaborateurs, comme décrit dans l'analyse des risques de la section ci-dessous 4.2.1.3. Des mesures d'atténuation ont été définies et engagées, tant en matière de continuité des activités que d'accompagnement des salariés pouvant être confrontés à des difficultés.

Publicis Groupe accompagne ses clients dans leur communication et leur transformation stratégique, intégrant la transition écologique, avec des évolutions de portefeuille de produits ou de services. Les consommateurs expriment certaines attentes quant aux impacts environnementaux de leurs achats ; ils apparaissent soucieux de consommer différemment, et de mieux intégrer les questions environnementales dans leurs décisions d'achats et leurs choix. Publicis Groupe se trouve dans une position privilégiée permettant de faire évoluer les comportements et les représentations sociales et sociétales. C'est le parti pris de l'entreprise à travers sa priorité donnée au Marketing & Technologie responsables, afin d'améliorer les pratiques professionnelles et les standards appliqués ; des exemples sont présentés dans la section 4.3.13.
[ESRS 2 SBM-3-48 (b), ESRS 2 SBM-3-48 (c) ii & iv]

4.2.1.3 Risques associés aux enjeux environnementaux et climat

Comme indiqué dans le plan de vigilance (section 4.6), un travail spécifique a été réalisé en 2022, avec l'aide d'un cabinet externe, afin de mieux déterminer les impacts des risques climatiques sur le Groupe, en examinant plusieurs scénarios. Un groupe de travail *ad hoc* a été constitué, la *Climate Task Force*, piloté par la Direction RSE du Groupe avec le concours des Directions et équipes corporate *Risk Management*, Finances, IT et GSO (infrastructures et sécurité des systèmes d'informations), Juridique, Immobilier et Assurance, et avec celui des opérationnels. Ces travaux ont permis la réalisation d'une cartographie des risques et des opportunités au regard de différents scénarios, alignés sur ceux du GIEC (Nations Unies). Douze scénarios de travail ont été définis et examinés un par un, avec l'aide du cabinet externe, et alignés sur la méthode utilisée par le *Risk Management* du Groupe (horizon de temps, fréquence, impacts financiers, mesures d'atténuation). Compte tenu des activités de services intellectuels du Groupe et de son implantation géographique mondiale, parmi les douze scénarios, deux cas de figure ont été retenus pour guider les travaux internes :

- **un scénario de transition bas carbone compatible avec un réchauffement limité à 1,5 °C à horizon 2100 (RCP 2.6) ;**
- **un scénario tendanciel conduisant à un réchauffement climatique de plus de 4 °C à horizon 2100 (RCP 8.5).**
  [E1-ESRS 2 IRO-1-AR 11 (a), E1-ESRS 2 SBM-3-AR 18 & AR 19, E1-ESRS 2 SBM-3-48, E1-ESRS 2 IRO-1-20 (a), (b) & (c), E1-ESRS 2 IRO-1-21, ESRS E1-9-66 (a) à (d)]

La *Climate Task Force* interne coordonnée par le Département RSE Groupe a recommandé un rythme de révision tri-annuelle. Cette *Task Force* se réunit une fois par an pour examiner le bilan climatique de l'année dans les différentes régions du monde, et les impacts éventuels sur les bureaux du Groupe ou les modes de transport des salariés. Elle travaille sous forme de sous-groupes thématiques, afin d'examiner d'éventuels nouveaux risques et/ou opportunités, de partager des bonnes pratiques, et de mettre en place des actions renforçant la résistance du Groupe face aux aléas climatiques et à leurs conséquences. La *Climate Task Force* n'a pas identifié de risque majeur à court terme, au regard des implantations des bureaux et pouvant affecter directement la continuité de service auprès des clients. Certaines régions, où habitent des salariés, peuvent être confrontées à des épisodes climatiques portant atteinte à leurs logements et leurs communautés, qu'il s'agisse d'inondations, grands feux ou tornades notamment aux États-Unis. Les entités concernées mettent alors en place un dispositif apportant un appui matériel aux salariés concernés au cas par cas. Cette *Climate Task Force* participe à l'élaboration et à l'évolution du plan de transition pluriannuel. **[ESRS 2 SBM-3-48 (f)]**

Les travaux ont aidé à identifier et prioriser les différents risques et opportunités associés aux scénarios en s'appuyant sur la typologie instituée par la TCFD (*Task Force for Climate-related Financial Disclosure*), qui distingue :

1. **Les risques physiques :** ils sont associés aux impacts du changement climatique, en raison de la localisation géographique des bureaux, des salariés et des *data centers*, pouvant toucher les salariés et leur cadre de travail, altérer la continuité de service pour les clients et le fonctionnement normal de l'entreprise. Six scénarios ont été examinés, prenant en compte la hausse des températures, la hausse du niveau de la mer, des précipitations extrêmes avec inondations, des grands feux, des tornades.

   Aucun des immeubles où le Groupe et ses filiales sont installés n'a été identifié comme présentant un risque climatique, analyse confirmée auprès des sociétés d'assurance du Groupe.
   [E1-ESRS 2 IRO-1-20 (b), E1-9-66 (b) et E1-9 67]

   a) Mesures d'atténuation sur les risques physiques :

   - les équipes Talents et RH dans les pays ont étendu le spectre des dispositifs permettant aux salariés d'être accompagnés en termes de prévention santé physique et mentale, tout au long de l'année, avec des possibilités de renforcer ces dispositifs comme ce fut le cas avec la pandémie. Avec l'outil interne *LionAlert*, le Groupe peut contacter les salariés en cas d'extrême urgence et s'assurer qu'ils sont en sécurité. *LionAlert* est activé localement en fonction des événements (tremblement de terre, cyclone, inondation, incendie majeur, mais aussi actes de terrorisme, tensions politiques…). Des campagnes de mise à jour par les collaborateurs de leurs informations de contact sont régulièrement menées ;
   - la Direction IT met en œuvre les mesures nécessaires à la continuité de service d'une région du monde à l'autre; des tests et plans de sauvegarde sont réalisés régulièrement. Les équipes de Re:Sources IT sont en mesure d'équiper tous les salariés dans le monde pour une configuration prolongée de travail à distance avec pour chacun le matériel adéquat en informatique, connectique et bureautique (c'était déjà le cas depuis des années dans des régions du monde soumises à des aléas climatiques majeurs, et cela couvre 100 % du Groupe depuis la pandémie) ;
   - en matière d'énergie, la bascule vers 100 % d'énergies renouvelables attendue avant 2030 dans le Groupe permettra de réduire les impacts des énergies non renouvelables pour les besoins en électricité ;
   - la certification ISO 14001 apporte une méthode qui facilite les stratégies d'anticipation, notamment pour les entités pouvant être les plus exposées.

   b) Perspectives sur les risques : ces risques vont s'accroître inexorablement au cours des prochaines années, mais avec un impact faible sur le fonctionnement opérationnel de l'entreprise au regard des systèmes et *modus operandi* pratiqués.

   c) Le prix interne du carbone ou ICF (*Internal Carbon Fee*). Le Directoire a validé en 2023 le principe d'un prix interne du carbone à 50 euros par Teq CO_2. **[E1-8-63 (a) & (b)]** Ce prix a été construit en intégrant trois paramètres :

   - le prix des crédits carbone volontaires pour des projets de type *REDD+* et de séquestration ;
   - une participation au financement d'actions internes à l'entreprise pour faciliter la transition écologique (R&D, nouveaux outils ou systèmes) ;
   - un soutien à l'innovation en matière de produits et services des filiales permettant d'aider les clients du Groupe dans leur propre transition. **[E1-8-63 (c)]**

   Cet ICF (disponible à titre indicatif) permet de mesurer l'évolution des impacts et de leurs coûts depuis l'année de référence retenue pour les calculs de trajectoire carbone (notamment les objectifs validés par SBTi avec 2019 comme année de référence). Cet ICF couvre les émissions carbone des scopes 1+2+3 incluant les déplacements (dont le transport aérien) et des achats directs. Même si ces premières estimations aboutissent à un ICF assez bas, il est attendu de cet exercice que toutes les filiales puissent mieux évaluer les impacts financiers liés à leurs propres émissions carbone, les incitant à accélérer la mise en œuvre de toutes les solutions permettant de réduire ces impacts.
   [E1-3-29 (c), E1-8-63 (b), E1-8-AR 65]

2. **Les risques de transition :** ils proviennent des évolutions du marché, de la réglementation ou de la technologie permettant de limiter le réchauffement climatique à 1,5 °C et ont été regroupés en six autres scénarios. Une attention particulière a porté sur d'éventuelles évolutions réglementaires, comme la fin de certaines catégories de produits chez les clients du Groupe, l'interdiction de communiquer sur quelques produits, des contraintes plus fortes pour certains produits ou la survenue éventuelle de taxes additionnelles. Les questions autour de taxes carbone sous différentes formes ont fait l'objet d'une analyse détaillée. **[E1-ESRS 2 IRO-1-20 (c), ESRS 2 SBM-3-449 (b)]**

   a) Mesures d'atténuation sur les risques de transition : d'un point de vue métier, Publicis Groupe participe aux travaux sectoriels permettant à nos différentes activités d'anticiper des évolutions réglementaires et d'être force de proposition pour améliorer les pratiques professionnelles. La mise en place d'un calculateur carbone propriétaire A.L.I.C.E ou la participation à *Ad Net Zero* en sont l'illustration ;

   - d'un point de vue réglementaire, sous le pilotage de la Direction juridique, différentes équipes assurent une veille réglementaire internationale et nationale afin d'anticiper les évolutions nous concernant ou concernant nos clients, de faire évoluer nos standards, et de faire appel à des experts externes le cas échéant ;
   - pour ce qui relèverait d'éventuelles taxes carbone, l'objectif est de réduire toutes les sources d'émissions carbone sans exception, et de travailler sur des projets à long terme comme celui d'un Fonds carbone. **[ESRS 2 SBM-3-48 (b)]**

b) **Perspectives sur les risques :** ces changements sont attendus au cours des prochaines années, mais avec un impact faible à court terme au regard des travaux entrepris au sein du Groupe.

c) **Fonds Climat pour la Nature.** En 2023, le Directoire de Publicis Groupe a validé le projet de rejoindre le *Climate Fund For Nature* géré par Mirova/Natixis. C'est un fonds mutualisé avec d'autres entreprises et investisseurs dont l'objectif est de soutenir des projets consacrés à la protection et à la restauration de la nature avec des co-bénéfices pour la biodiversité et les communautés dans plusieurs pays. Une majorité d'entre eux prendra la forme de projets d'élimination du carbone : boisement, reboisement, restauration d'écosystèmes naturels clés tels que la mangrove, ou la régénération naturelle, ainsi que des projets d'agriculture régénérative et d'agroforesterie. Le Fonds soutient déjà un projet ambitieux de protection des forêts primaires au Pérou en partenariat avec une ONG locale et des communautés autochtones. Divers autres projets sont à un stade d'étude avancé, y compris la restauration des mangroves et des terres en Amérique latine, en Afrique et en Asie du Sud-Est.

Cet investissement de 20 millions d'euros permettra au Groupe de percevoir des crédits carbone durant une quinzaine d'années, pour compenser les émissions carbones résiduelles incompressibles.

4.2.1.4 Opportunités liées à la lutte contre le dérèglement climatique [E1-2-25 AR 16 et AR 18]

98 % du Top 100 des Clients du Groupe ont défini leur trajectoire SBTi (éléments publics d'information).

La transition écologique est déjà une réalité depuis plusieurs années : les clients demandent à leurs agences non seulement de mesurer les impacts de leurs actions de marketing et communication, mais aussi d'identifier les solutions permettant de réduire leur empreinte carbone. Le Groupe accompagne ses clients dans leur propre transformation écologique, établit des partenariats avec des tiers spécialisés (dont des *start-ups)* ou avec des organisations expertes pouvant aider à la mise en œuvre de changements opérationnels.

Au-delà des outils propriétaires comme A.L.I.C.E (sections 4.3.12.2), les enjeux climatiques sont aussi une opportunité d'innovation en termes de nouveaux services à proposer aux clients. Le Groupe s'appuie sur les leviers suivants :

- une demande spécifique en termes d'accompagnement des clients et de leur marketing lié à leur transformation vers des produits plus durables, moins impactant et adaptés aux changements de comportement des consommateurs (critères d'arbitrages environnementaux, recours à l'économie circulaire, proximité privilégiée…). Les attentes des consommateurs sont accrues en matière de traçabilité, de transparence et de vérité ;
- la capacité d'innovation afin d'aider les clients à réduire leurs propres émissions, notamment celles liées à leur marketing et communication, grâce à des solutions adaptées, en travaillant avec des partenaires et fournisseurs engagés et alignés derrière ces mêmes impératifs de réduction des émissions carbone pour atteindre le *Net Zero*. L'approche de Publicis est collaborative, d'où différents outils ou services bâtis avec l'aide de partenaires et tiers experts.

Ce virage stratégique a été pris ces dernières années comme en témoignent les quelques exemples suivants :

- en France, depuis 2019, le programme **#NIBI (*No Impact for Big Impact*)** est une approche globale avec comme prérequis la formation des salariés qui part du *brief* du client jusqu'à la réalisation finale des actions de communication, toutes mesurées avec A.L.I.C.E, en associant les fournisseurs et partenaires afin de parvenir ensemble aux objectifs attendus mais avec l'impact environnemental le plus faible possible. #NIBI invite chaque métier à repenser ses process, à inventer de nouvelles approches plus sobres et à sortir des sentiers battus. Ce programme français sert d'inspiration pour d'autres pays ;
- **A.L.I.C.E (*Advertising Limiting Impacts & Carbon Emissions*)** est un calculateur carbone propriétaire créé en 2017, utilisé pour plus de 200 clients dans 55 pays, afin de mesurer l'empreinte carbone des projets et de réduire leurs impacts environnementaux. Aux États-Unis, au Royaume-Uni, en Pologne, au Canada, des équipes Media ont intégré les mesures d'A.L.I.C.E dans leurs outils comme *Growth.OS* ou PMX, ou encore *Lighthouse*. Cette approche permet d'apporter une proposition sur mesure aux clients, intégrant performance et empreinte carbone, même si tous les acteurs du marché n'ont pas encore le même degré de maturité. Un travail est en cours pour intégrer la mesure du recours à l'IA générative. La méthodologie de calcul est assurée par Bureau Veritas en tant qu'expert indépendant (section 4.3.13.2) ;
- en France, Razorfish (agence digitale) a lancé début 2022 son outil **Razoscan** en partenariat avec Green IT et leur algorithme EcoIndex permettant de générer un éco-score des parcours-clés d'un site web avec une note allant de A à G. L'objectif est que les sites de l'agence obtiennent les meilleures notes, garantissant un parcours utilisateur optimisé et le moins énergivore possible. Depuis deux ans, l'utilisation de Razoscan est incorporée dans tous les process de design et de fabrication technologiques des expériences digitales des clients et sert à analyser en continu l'empreinte environnementale des sites des clients. L'objectif est de réduire cette empreinte, de rester au meilleur niveau (A ou B) sans altérer l'expérience utilisateur ;

- dans ce contexte, le **Baromètre de l'Eco-conception Digitale** créé par Razorfish et Green IT pour mesurer les tendances de l'empreinte environnementale des sites web en France, lors de sa troisième édition en novembre 2024, a pu constater que l'éco-score des sites corporate du CAC 40 ne progresse plus, et qu'il recule pour les sites du Top 40 de l'e-commerce français. Les IA textuelles et les IA créatives ont aussi été analysées, avec un avantage clair aux IA textuelles, et qui confirme aussi l'importance de la clarté du premier « prompt » ;
- parallèlement, Publicis Sapient France a lancé ***e-Footprint***, le premier projet *open-source* permettant de modéliser l'impact de la fabrication et de l'énergie consommée par des systèmes numériques complexes. La particularité de ce modèle est de se situer en amont du projet, dès le *briefing* du client et l'esquisse d'une première solution, car la modélisation aide à choisir les bonnes pratiques adaptées au projet. Cette anticipation permet d'obtenir des ordres de grandeur sur la consommation énergétique et d'évaluer les impacts environnementaux du numérique. La prise en compte de ces améliorations à apporter dès la phase de conception permet d'éco-concevoir réellement tout le projet. *e-Footprint* a été conçu avec l'aide de l'association Boavizta. Cet outil est présenté pour le moment en code Python avec une API et est accessible en *open-source* à l'adresse https://github.com/publicissapient-france/e-footprint.

  L'outil permet de prendre en compte les impacts de l'utilisation d'un *chatbot* (robot de conversations en ligne) issu de l'IA générative. **[2 SBM-3-48 (b)]**

4.2.2 Réduire les impacts avec la politique *Net Zero Climate* [1]

En 2019, Publicis Groupe a atteint ses objectifs Climat de réduction pour 2020 et 2030. Publicis Groupe a démarré en 2020 un nouveau cycle d'actions, en rehaussant ses ambitions et en s'engageant volontairement dans une démarche validée par SBTi (*Science Based Targets initiative*) pour 2030 et 2040. La trajectoire retenue est celle de l'Accord de Paris et d'un scénario à 1,5 °C.

Cette politique couvre au titre des ESRS :

1. l'atténuation du changement climatique ;
2. l'adaptation au changement climatique ;
3. l'efficacité énergétique ;
4. le déploiement d'énergies renouvelables ;
5. d'autres domaines.

[E1-2-25 (a) à (e), E1-3-28]

Publicis Groupe a vu ses **objectifs validés par SBTi**, alignés sur leur nouvelle méthode de 2021 :

- ***Near-Term Target 2030 :* réduction de 50 % des impacts des scopes 1 + 2 + 3 ;**
- ***Long-Term Target 2040 :* réduction de 90 % des impacts des scopes 1 + 2 + 3 ; et Net Zero en 2040.**

Cette projection intègre un autre objectif volontaire qui est la bascule vers 100 % d'énergies renouvelables en source directe dans tout le Groupe. Le recours aux REC (*Renewable Energy Certificates*) est conduit centralement par le Groupe pour faire face, par exemple, à une insuffisance locale du marché des énergies renouvelables.

Ces objectifs (sur les émissions brutes de gaz à effet de serre) anticipent le fait que des innovations de rupture, technologiques et opérationnelles – encore inconnues du marché – seront mises en œuvre au cours des prochaines années. Prenant en compte l'accélération indispensable, la politique environnementale « *Net Zero Climate Policy* » est adossée aux objectifs SBTi. Dans la perspective de la réévaluation des objectifs SBTi, des travaux de modélisation de la trajectoire de réduction, débutés en 2023 et poursuivis en 2024 sur différents postes importants (transport aérien, achats…) ont été menés afin de mieux comprendre les leviers d'action. Ces travaux permettent également de discuter des objectifs avec les parties prenantes internes.

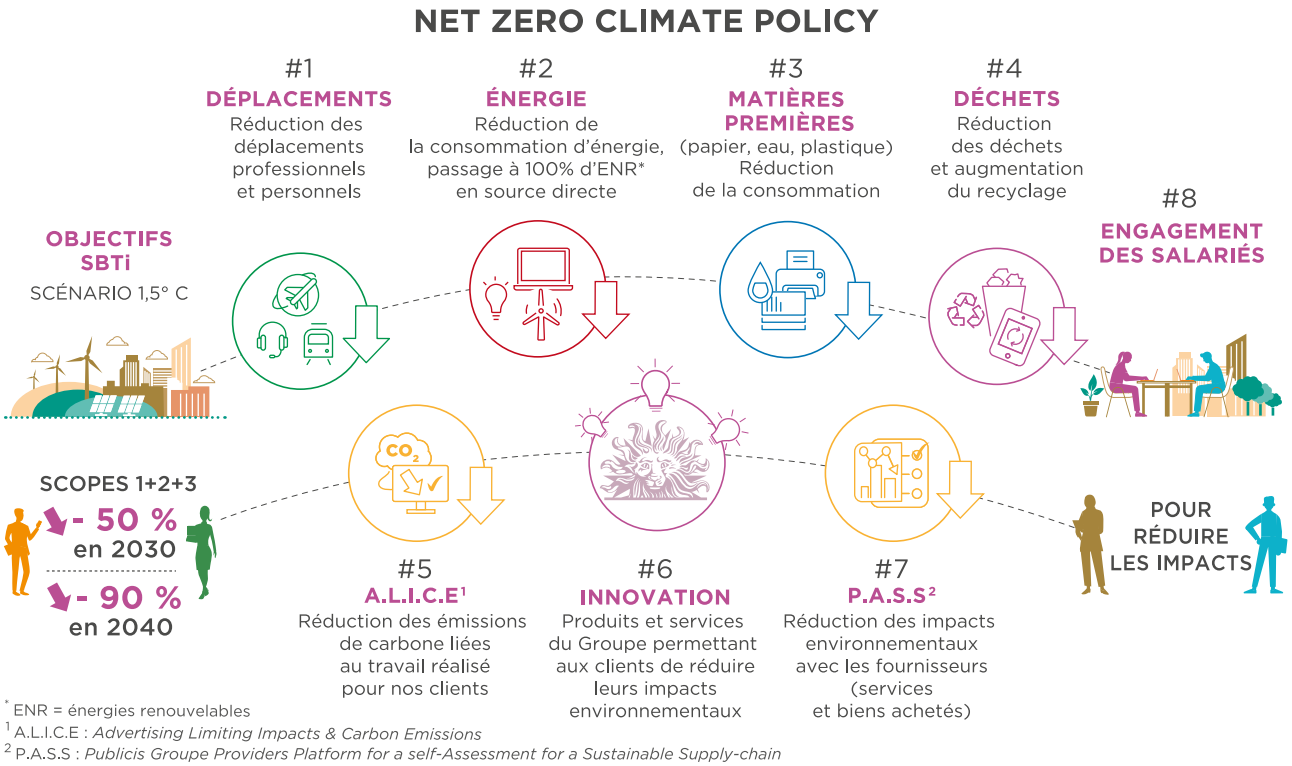
Cette politique environnementale s'appuie sur le SME (système de management environnemental) en place depuis plusieurs années. Il s'appuie sur la norme volontaire ISO 14001, avec des objectifs précis, un reporting annuel avec des données quantitatives et qualitatives (*via* HFM CSRGRI, P.A.R.I.S…), des outils propriétaires (A.L.I.C.E, P.A.S.S…) destinés à améliorer les mesures en place et à innover tant en termes de métiers qu'avec les fournisseurs. Ce SME s'applique à la totalité des filiales ; il est piloté par la Direction RSE du Groupe, sous la supervision de la *Chief Impact Officer*, membre du *Management Committee*, et fait l'objet d'améliorations continues. 23 filiales représentant 13,6 % des salariés sont certifiées ISO 14001.

L'objectif en matière de climat est d'être SBTi Net Zéro d'ici à 2040. Avec un seul mot d'ordre : la réduction de tous les impacts. La trajectoire de réduction ne sera pas linéaire, car le Groupe bénéficie d'une croissance économique qui engendre mécaniquement une hausse de certains impacts, comme la consommation d'énergie, directe et indirecte, à l'heure de l'intelligence artificielle.

Une étape intermédiaire est prévue avec la neutralité carbone pour l'ensemble du Groupe avant 2030 (neutralité signifiant ici toutes les émissions GES compensées par des crédits carbone). Pour compenser les impacts incompressibles, l'utilisation de crédits carbone volontaires ou VCC (*Voluntary Carbon Credits*) ne se fait qu'en dernier recours. Cette opération annuelle est pilotée centralement par le Groupe et porte, pour le moment, uniquement sur les éléments incompressibles des scopes 1 et 2, ainsi que sur le transport aérien (*Business travel*) dans le scope 3.
[ESRS 2 MDR-T-80 (a) à (j)]

Le tableau de synthèse des données-clés se trouve en fin de cette section.

[1] Définition *Net Zero* : Dans ce document, l'expression *Net Zero* à l'anglo-saxonne est utilisée soit pour décrire l'objectif 2040 validé par SBTi, dit *Long-Term Target* c'est-à-dire avec un objectif de réduction des émissions carbone de 90 %, soit en faisant référence à l'intitulé de la politique environnementale de Publicis Groupe *Net Zero Climate Policy*.



La politique « *Net Zero Climate Policy* », fait partie de Janus, le Code d'éthique et de conduite du Groupe (publiquement accessible) qui répond à une **priorité absolue : la réduction de tous les impacts Climat et Biodiversité**. Cette politique a été construite en prenant l'année 2019 comme année de référence. Les cibles de réduction de 50 % des émissions d'ici 2030 et de réduction de 90% d'ici 2040 pourraient laisser entrevoir une courbe de réduction linéaire ; or elle ne sera pas linéaire en raison de la croissance économique du Groupe qui masque certains résultats de réduction, et des aléas pouvant émaner des actions engagées avec des phases d'accélération ou de plateau. Elle intègre les éléments du plan d'adaptation et couvre les leviers majeurs du Plan de transition ; elle est structurée autour des huit leviers suivants :

[ESRS 2 MDR-T 78 & 79, E1-2-24, E1-2-25, E1-4-34]

1. **réduction des transports**, notamment aériens et de leurs impacts grâce à la réduction des déplacements et de l'usage des outils de téléconférence. Dans Janus, le Code d'éthique et de conduite, la politique *Travel* est applicable à tous les salariés : elle précise les conditions du transport aérien et encourage le train lorsque les infrastructures locales le permettent. Différents scénarios d'évolution des voyages d'affaires en avion ont été étudiés, pour ajuster notre politique et les processus de validation des déplacements. La dimension internationale du Groupe et la nécessité d'échanger régulièrement de visu avec les clients impliquent également de penser différemment les déplacements afin de mieux regrouper les réunions (section 4.2.4) ;
2. **réduction de la consommation d'énergie et basculement vers 100 % d'énergies renouvelables en source directe.** Depuis ces dernières années, les équipes de Re:Sources ont porté une attention particulière à l'amélioration de l'efficacité énergétique des bureaux et des bâtiments, en cherchant à limiter les impacts liés à l'électricité, au chauffage et à l'air conditionné. Le travail spécifique débuté en 2023 sur les consommations énergétiques des *Data centers* en propre et externes s'est poursuivi en 2024 (section 4.2.7.4) ;
3. **réduction des consommations des ressources naturelles et des matières premières** (principalement papier, eau, plastiques). Le plan mondial engagé début 2020 pour éliminer de toutes les agences les plastiques à usage unique (*Zero Single-Use Plastic*) afin de se conformer rapidement aux objectifs du plan voté par le Parlement européen reste une priorité ;
4. **réduction du volume des déchets :** la systématisation des filières de recyclage notamment pour les produits électroniques & IT (DEEE – déchets d'équipements électriques et électroniques ou WEEE – *Waste from Electrical & Electronic Equipment*), et la gestion organisée des déchets non dangereux restent la priorité partout où c'est possible (le Groupe n'opère pas de déchets dangereux) ;
5. **réduction des impacts des campagnes et des projets réalisés pour les clients :** le Groupe a créé une plateforme interne d'évaluation des impacts A.L.I.C.E (*Advertising Limiting Impacts & Carbon Emissions*), qui permet de mesurer et de trouver des options moins impactantes (section 4.3.13.2) ;

6. **innovation produits et services au niveau des agences**, voire des pays, avec des solutions nouvelles proposées aux clients pour accompagner leur transition énergétique et écologique. En 2022, Razorfish France a lancé le Razoscan qui permet de faire une analyse de la consommation énergétique d'un site web, et Publicis Sapient France a lancé en 2023 *eFootprint* avec un périmètre assez proche, fonctionnant aussi sur les sites d'e-commerce (*retail*) (section 4.2.1.4) ;
7. **réduction des impacts liées aux biens et services achetés :** cela se traduit par un engagement accru des fournisseurs autour de la trajectoire de l'Accord de Paris et du scénario 1,5 °C. Les *CSR For Business Guidelines* font partie intégrante des contrats signés avec les fournisseurs. Ce document détaille les 17 engagements RSE que Publicis Groupe leur demande de suivre. Il est demandé aux fournisseurs Groupe ou stratégiques d'être évalués par un tiers indépendant en RSE (EcoVadis ou autres). Pour les autres fournisseurs, une plateforme d'autoévaluation de leur démarche RSE et environnementale a été créée et mise à leur disposition : P.A.S.S (*Publicis Groupe Providers' Platform for a self-Assessment for a Sustainable Supply chain*). Elle permet au fournisseur de partager volontairement ses données et objectifs environnementaux de réduction (section 4.3.10.4) ; **[E1-1-14, E1-1-16 (a) & (b), E1-3-28, E1-3-AR 19 (d)]**
8. **mobilisation des équipes :** chacun doit agir tant dans son quotidien que dans les services apportés aux clients, et à travers une réalisation éco/socio-responsable des projets. La formation des équipes est centrale ; plusieurs programmes internes tels que NIBI (*No Impact for Big Impact*) ou externes du type Fresque du Climat avec des salariés animateurs dûment formés. Tous les salariés peuvent accéder à ces programmes en ligne sur la plateforme Marcel, l'étape-clé étant l'atelier final, permettant d'élaborer en équipe des solutions concrètes, utiles et avec un impact positif à court et moyen termes. La question du transport domicile-travail est abordée dans de très nombreuses agences, avec la mise en place localement de dispositifs financièrement incitatifs, encourageant les mobilités douces et les mobilités partagées (section 4.2.4). **[E1-2 AR 18)]**

Formation des salariés à l'éco/socio-conception [E1-2 AR (18), S1-4-43]

Les collaborateurs sont régulièrement informés localement dans chaque agence des progrès réalisés. Des actions conjuguées entre les équipes des services généraux et des volontaires mobilisés au sein des agences sont menées tout au long de l'année. En fonction de l'actualité, des campagnes d'information interne permettent de maintenir le niveau de sensibilisation et de suivre les progrès accomplis liés à l'activité (moindre consommation d'électricité, réduction de la consommation de papier, meilleure valorisation des déchets, partenariats pour du recyclage ou seconde vie des objets…). Depuis plus de 15 ans, les « *Green Teams* » ou « *CSR Champions* » se sont professionnalisés grâce à des formations locales externes et certifiantes en développement durable pour la grande majorité. Elles j un rôle moteur dans la mobilisation des salariés, dans l'innovation vers de nouveaux outils et solutions les moins impactant possible et dans la transformation de tous les métiers.

Le déploiement d'A.L.I.C.E a été l'occasion de multiples sessions de travail avec de nombreuses équipes en fonction de leurs enjeux métiers et des clients avec lesquels ils travaillent, conduites par le Département RSE Groupe. Chaque pays ensuite a mis en place des ateliers et groupes de travail afin de familiariser les salariés de manière approfondie et d'intégrer des éléments contextuels ou juridiques particuliers. Le programme déployé par la France *We are Positivers* est exemplaire d'une détermination à former tous les salariés à l'éco-conception dans le cadre du programme *#N.I.B.I (No Impact for Big Impact)*. Certaines entités françaises ont été récompensées à plusieurs reprises pour leurs campagnes éco-conçues pour leurs clients, et reconnues comme des modèles.

L'éco/socio-conception est au cœur de l'élaboration d'une campagne ou d'un projet numérique pour un client dans un grand nombre d'agences du Groupe. Les équipes sont à la recherche de partenariats afin de bâtir des projets plus durables grâce à des logiques nouvelles comme celles de l'économie circulaire ou de l'économie de partage. Des approches d'éco-conception sont testées et évaluées, dont certaines donnent des résultats convaincants. Ces démarches volontaires permettent d'associer les clients, les fournisseurs et des partenaires, et de donner aux salariés la capacité d'agir concrètement. Depuis ces dernières années, les *Conferences of Parties* (COP) organisées chaque année sur le climat par les Nations Unies sont un point de repère dans l'année pour organiser des activités internes (formations, intervenants externes, tables rondes avec des clients et partenaires…) autour de la mobilisation contre le dérèglement climatique.

Intégration des enjeux environnementaux dans la stratégie, le modèle d'affaires et la chaîne de valeur [ESRS 2 SBM-1, SBM-3 AR 6, E4-1-12, E4-1-13]

La stratégie de l'entreprise intègre la nécessité absolue de réduire les impacts environnementaux dans leur ensemble, qu'il s'agisse du fonctionnement interne de l'entreprise, ou des services proposés aux clients et du travail réalisé pour leur compte, ou encore des produits et services achetés.

Analyse de la résilience climatique de l'entreprise [ESRS 2 SBM-3-19 (b) & (c), AR 7b & 8b]

Publicis Groupe reconnaît que le changement climatique représente un défi majeur pour les entreprises à l'échelle mondiale. Afin de garantir la pérennité de notre modèle d'affaires, nous avons entrepris une démarche d'évaluation de notre résilience stratégique et opérationnelle, face aux impacts climatiques, avec une approche qui nous permet de structurer notre analyse des risques physiques et des risques de transition afin d'identifier les leviers d'action pour renforcer notre adaptation.

1. **Analyse de la résilience actuelle**

Nous avons identifié les processus les plus importants pour le fonctionnement de notre groupe, en considérant les 3 scopes :

- périmètre direct : nos bureaux, centres de données, équipements et infrastructures ;
- chaîne de valeur amont et aval : nos relations avec les fournisseurs, partenaires, et clients ;
- parties prenantes : les acteurs externes indirectement liés à notre activité.

Nous avons analysé la sensibilité de nos processus clés aux différents aléas climatiques (températures extrêmes, précipitations intenses, sécheresses, etc.). Par exemple, nos centres de données sont particulièrement sensibles aux vagues de chaleur, tandis que certains de nos événements pourraient être affectés par des inondations.

Quant à l'évaluation des capacités actuelles pour faire face aux aléas identifiés, elle a été réalisée en considérant différents aspects :

- financier : disponibilité de fonds pour mettre en œuvre des mesures d'adaptation ;
- technique : technologies en place pour protéger nos infrastructures ;
- organisationnel : plans de continuité d'activité et protocoles de gestion de crise ;
- humain : formation et sensibilisation de nos équipes aux risques climatiques.

2. **Analyse des scénarios climatiques**

Les projections climatiques ont été réalisées sur la base **des scénarios du GIEC [1] : RCP 2.6 (1.5°) et RCP 8.5 (+ 4°),** pour étudier l'évolution future du climat et anticiper les impacts sur nos activités. Ces scénarios nous permettent d'envisager des trajectoires climatiques variées, allant d'un réchauffement limité à + 1,5 °C à des scénarios de réchauffement plus importants.

Notre analyse des risques physiques, en accord avec les recommandations de la TCFD [2], prend en compte la localisation géographique de nos bureaux, de nos salariés et de nos centres de données et inclut l'étude des phénomènes suivants : la hausse des températures, la hausse du niveau de la mer, les précipitations extrêmes avec inondations, les grands feux, les tornades.

3. **Plan de résilience et d'adaptation**

Nous élaborons des trajectoires d'adaptation, en définissant des actions concrètes à court, moyen et long termes pour renforcer la résilience de nos infrastructures (par exemple, en améliorant l'efficacité énergétique de nos centres de données), par la diversification de nos chaînes d'approvisionnement, et par l'accompagnement de nos clients dans leur propre transition écologique.

Des mesures sont en place telles que :

- la promotion de pratiques de travail plus durables pour réduire nos émissions ;
- l'utilisation d'énergies renouvelables pour alimenter nos bureaux ;
- des formations pour sensibiliser nos équipes aux enjeux climatiques.

Le plan de résilience s'inscrit dans une démarche d'amélioration continue en fonction de l'évolution du contexte climatique et des retours d'expérience.

4. **Indicateurs de résilience**

La question de la résilience est intégrée dans la stratégie globale et dans l'approche de la gestion des risques.

Le Groupe suit des indicateurs de performance clés pour évaluer l'efficacité de nos mesures d'adaptation et ajuster nos actions si nécessaire, avec une communication transparente sur nos performances en matière de résilience climatique, en suivant les recommandations de la TCFD [2].

Le Groupe a démontré sa résilience lors de la crise du Covid-19, son approche lui permet d'évaluer et de renforcer de manière continue sa résilience face aux changements climatiques. Elle aide à mieux comprendre les risques et les opportunités liés à ses activités, et à adapter son modèle d'affaires pour garantir sa pérennité à long terme. Publicis Groupe s'engage à être un acteur proactif dans la transition vers une économie plus durable. **[E1 SBM-3-19 (a) & (b)]**

4.2.3 Accélérer le plan de transition climatique

Au regard des enjeux climatiques matériels pour Publicis Groupe, et dans le cadre des objectifs SBTi alignées avec l'Accord de Paris et le scenario 1,5 °C, les éléments-clés du plan de transition climatique sont les suivants :

- la réduction des émissions GHG directes (scopes 1 & 2), avec, comme levier central pour le scope 2, le passage à 100 % d'énergies renouvelables (ENR) en source directe avant 2030, et avec les actions d'efficacité énergétique qui sont engagées dans les différents bureaux. La modélisation de ce basculement vers 100 % d'ENR participe de la réduction des impacts, tout en limitant les investissements à faire en termes de RECs (certificats d'énergies renouvelables), pour compenser les pays où l'accès aux ENR reste compliqué ou réduit; la mise en place de contrat d'énergie à long terme apporte une solution complémentaire. (section 4.2.5.1) ;

[1] *GIEC : Groupe d'Experts Intergouvernemental sur l'Evolution du Climat*, créé par les Nations Unies en 1988
[2] *TCFD : Task Force on Climate-related Financial Disclosures*

- la réduction des émissions indirectes avec deux leviers :
  - la diminution des émissions liés aux achats de biens et services, en priorisant les fournisseurs engagés dans la transition climatique et ayant des objectifs publics et validés par des tiers, de réduction de leurs émissions GHG. C'est ce qui leur a été demandé dans le cadre du *Enhanced ESG Program* débuté en 2023 (section 4.3.10.3) ainsi que des actions engagées avec leurs propres fournisseurs en matière de réduction de leurs émissions carbone. La modélisation de la prise en compte des émissions réelles des fournisseurs fait apparaître une réduction notable des émissions associées à leurs produits ou services, notamment pour quelques secteurs où les facteurs d'émissions monétaires sont peu précis,
  - la réduction des déplacements professionnels en avion avec un renforcement de la politique interne figurant dans Janus, le Code de conduite et d'éthique, et des règles internes justifiant ce type de déplacement. À cela s'ajoutent des critères de préférence pour les compagnies aériennes engagées dans la réduction de leurs émissions et ayant investi, soit dans des appareils de génération très récente qui consomment beaucoup moins et sont adaptés aux types de trajet (vols domestiques, court, moyen et long-courriers), soit dans des programmes robustes d'utilisation de carburants SAF (*Sustainable Aviation Fuel*). À court terme, la modélisation de l'impact des déplacements professionnels en avion fait apparaître leur réduction comme inéluctable, seule option pour réduire leurs impacts; cependant cela sera difficile à réaliser compte tenu de la croissance du Groupe. **[E1-1-16 (h)]**

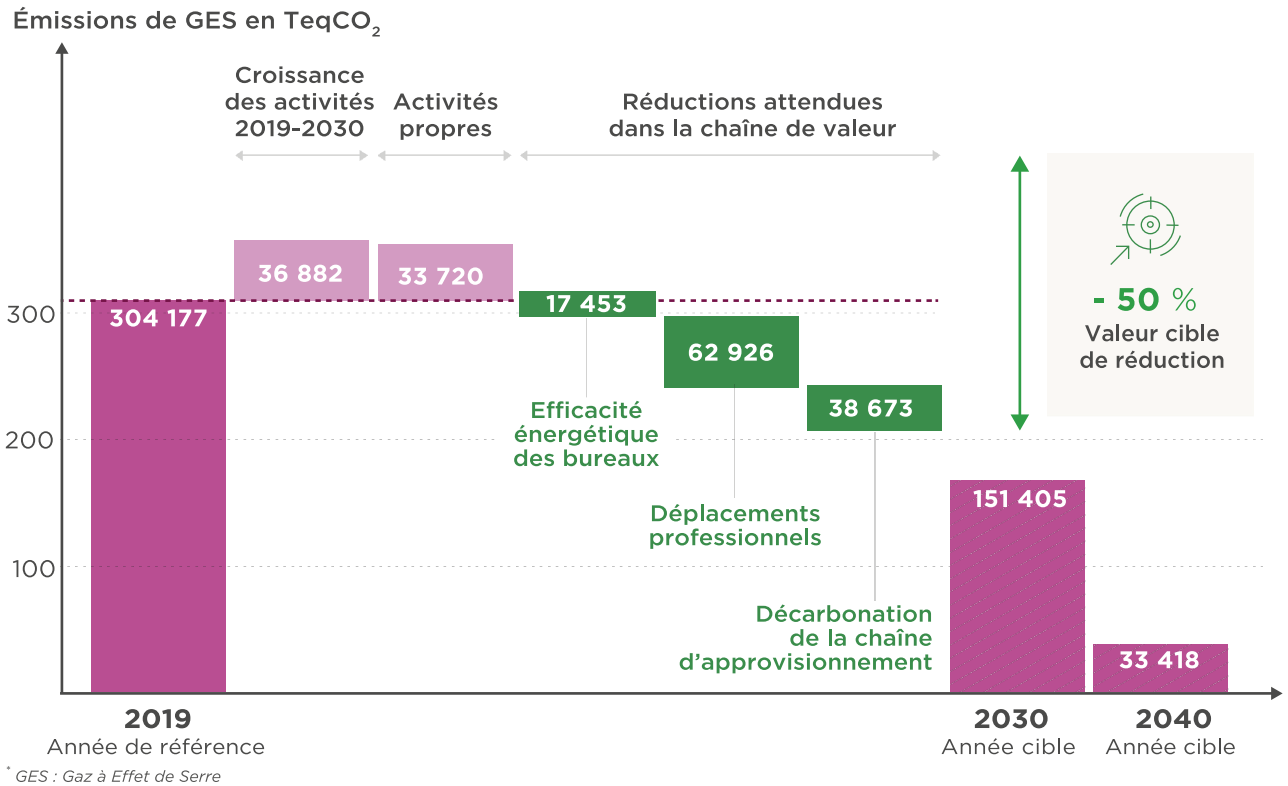
Les émissions GHG liées aux scopes 1 & 2, ainsi que celles, dans le scope 3 liées au transport aérien et aux achats stratégiques, font l'objet d'une compensation carbone annuelle à travers le Plan VCC2 (section 4.2.5.2). À compter de 2028, la compensation opérée par le Fonds Climat pour la Nature prendra le relais pour les 15 prochaines années. **[E1-3-29 (a)]**

Ces éléments ont été présentés au Comité ESG d'avril 2024 ainsi qu'au Comité d'audit et des risques financiers de novembre 2024, et la progression des enjeux climatiques ont été abordés lors de l'examen du plan d'action du devoir de vigilance lors du Comité stratégique, environnemental et social de septembre 2024.

Le détail de la contribution de chaque levier est explicité dans le schéma sur la Réduction des gaz à effets de serre.

Les cibles de réduction des émissions de GES ainsi que les actions d'atténuation du changement climatique mises en place sont présentées ci-dessous dans un tableau et sous la forme d'une trajectoire graphique montrant l'évolution dans le temps.

OBJECTIFS RELATIFS À LA RÉDUCTION DES ÉMISSIONS DES GES*, TRANSITION 2019-2030-2040



* *GES : Gaz à Effet de Serre*

/ Cibles et leviers de décarbonation

	Description	Année de référence 2019	Cible 2030	Cible 2040
Émissions de GES ($TeqCO_2$)	Croissance des activités	304 177	36 882	
Énergie consommée	Passage à 100 % d'énergies renouvelables (ENR).		(33 720)	(60 696)
Renforcement l'efficacité énergétique des bureaux	Passage à 100 % d'énergies renouvelables (ENR) avec les actions d'efficacité énergétique qui sont engagées dans les différents bureaux		(17 453)	(30 965)
Réduction des déplacements professionnels	1. Réduction des déplacements professionnels en avion avec un renforcement de la politique interne et des règles justifiant ce type de déplacement. 2. Mise en place de critères de préférence pour les compagnies aériennes engagées dans la réduction de leurs émissions.		(62 926)	(113 267)
Décarbonation de la chaîne d'approvisionnement	1. Diminution des émissions liés aux achats de biens et services, en priorisant les fournisseurs engagés dans la transition climatique et ayant des objectifs publics et validés par des tiers, de réduction de leurs émissions GHG. 2. Lancement, en 2023, du programme d'évaluation ESG des fournisseurs « Enhanced ESG Program ».		(38 673)	(68 831)

4.2.4 Réduction des émissions de gaz à effet de serre (GES)

Pour la 15e édition, le bilan des émissions de gaz à effet de serre (GES) suit la méthode du *GHG Protocol* ; il a été calculé avec l'appui de Bureau Veritas Exploitation pour le traitement des données recueillies par toutes les entités du Groupe soit 99 % des effectifs (marge d'incertitude de 20 %). Il est à noter que la mesure de l'impact de Publicis Groupe sur les gaz à effet de serre est limitée à l'impact carbone, étant donné que les émissions de gaz à effet de serre autres que le CO_2 ne sont pas significatives.

Ces données prennent en compte les nouveaux facteurs d'émission mis à jour issus de la Base Carbone® gérée par l'Agence de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie (ADEME, accessible sur www.basecarbone.fr) ; ces facteurs d'émission sont exigés par le ministère français de la Transition écologique et solidaire pour le Bilan GES. Des bases complémentaires sont utilisées comme Dekra ou Ecoinvent.

Note méthodologique : le bilan carbone est pleinement aligné avec les exigences de la directive CSRD (*Corporate Sustainability Reporting Directive*) et suit rigoureusement la méthodologie du GHG Protocol qui est internationalement reconnu pour la comptabilisation et la gestion des émissions de gaz à effet de serre (GES). Conformément aux standards internationaux de cette méthodologie, nous avons effectué une analyse exhaustive de nos émissions directes (Scope 1) provenant de nos propres installations fixes et véhicules, ainsi que de nos émissions indirectes liées à la consommation d'électricité, de chaleur ou de vapeur (Scope 2). De plus, nous avons étendu notre analyse aux émissions indirectes amont et aval de notre chaîne de valeur (Scope 3), incluant les déplacements professionnels, les déplacements domicile-travail, les achats de produits et services, les biens immobilisés, les actifs en leasing, mais aussi les déchets. Les postes émissions directes des procédés hors énergie, transport de marchandises sortantes, utilisation et fin de vie des produits vendus, franchises ont toutefois été exclus de notre bilan carbone pour les raisons suivantes :

1. **matérialité :** après une analyse préliminaire, nous avons déterminé que les émissions liées au transport de marchandises représentent moins de 5 % de l'empreinte carbone totale. Conformément aux principes du *GHG Protocol* et aux lignes directrices de la CSRD, nous avons choisi de nous concentrer sur les postes d'émissions les plus significatifs ;
2. **nature de l'activité de Publicis :** en effet, notre activité n'est pas une activité de production de biens ou marchandises. Ces postes sont donc beaucoup moins significatifs ;
3. **contrôle opérationnel limité :** l'entreprise n'exerce pas de contrôle direct sur la logistique de transport, celle-ci étant, le cas échéant, entièrement sous-traitée à des prestataires externes. Notre capacité à influencer ces émissions est donc limitée ;
4. **focus sur les axes d'amélioration prioritaires :** les ressources sont concentrées sur les postes d'émissions où nous avons identifié le plus grand potentiel de réduction, conformément à la stratégie de décarbonation ;
5. **cohérence méthodologique :** cette exclusion est appliquée de manière cohérente d'une année sur l'autre, permettant une comparabilité des données dans le temps.

Conformément à la méthodologie, les gaz à effet de serre considérés sont ceux énumérés par l'arrêté du 24 août 2011 relatif aux gaz à effet de serre couverts par les bilans d'émissions de gaz à effet de serre, à savoir : le dioxyde de carbone (CO_2), le méthane (CH_4), le protoxyde d'azote (N_2O), les hydrofluorocarbones (HFC), les hydrocarbures perfluorés (PFC), l'hexafluorure de soufre (SF_6).

Cette approche complète nous permet de répondre aux critères de transparence et d'exhaustivité exigés par la CSRD, tout en respectant les principes de pertinence, complétude, cohérence, transparence et précision du *GHG Protocol*. Les données sont vérifiées par un tiers indépendant, garantissant ainsi la fiabilité et la comparabilité de nos rapports, en parfaite adéquation avec les objectifs de la CSRD visant à standardiser et améliorer la qualité du reporting extra-financier.

Le total des scopes 1 + 2 (*Market-Based*) + 3, pour l'ensemble du Groupe et ses filiales, est estimé à 287 077 $TeqCO_2$, en 2024, soit une intensité carbone de 2,65 $TeqCO_2$ *per capita*. Cette remontée des émissions est liée à la croissance économique de l'entreprise et est particulièrement visible dans le scope 3, notamment la catégorie « biens & services achetés ». **[E1-6-46]**

Le détail par catégories du *GHG Protocol* suit la présentation soumise et validée par SBTi pour les objectifs 2030 et 2040 : **[E1-4-32, 33, 34a & 34b]**

Scopes 1 et 2

Au regard des activités de services intellectuels de Publicis Groupe, les impacts proviennent essentiellement de :

1. **déplacements professionnels en voiture,** estimés à 9 153 milliers de km pour des émissions associées de **4 223 $TeqCO_2$**. 2024 est marquée par une reprise des déplacements professionnels.

   Pour les véhicules de fonction ou voitures de service, depuis 15 ans le Groupe a aligné sa politique Automobile (*Car Policy*) sur les objectifs européens de 95 g CO_2 maximum, et soutient l'objectif d'une mobilité routière zéro émission d'ici 2035 indiqué dans le projet de règlement européen *Fit-for-55*. Les pratiques individuelles ont évolué en faveur des véhicules hybrides et électriques ;

2. **énergie consommée estimée à 110 118 MWh pour des émissions associées de 16 491 $TeqCO_2$**
   [E1-4-32, E1-4-34, E1-5-36]

   Les énergies renouvelables (ENR) en source directe, *via* les fournisseurs, représentent 65,2 % de la consommation totale (sur la base des certifications données par les fournisseurs d'électricité) et 75% en intégrant aux Etats-Unis les bureaux où le passage aux ENR est bloqué, nécessitant la mise place de contrats d'énergie à long terme. La progression est lente car, dans certains pays, le mix énergétique a peu progressé voire reculé. Le plan 100% ENR pour 2030 va être renforcé pour tenir compte d'une volatilité inattendue ; il repose sur plusieurs points:

   - la réduction de la consommation énergétique, quelle que soit la source, et cela partout ;
   - le basculement vers des contrats de fourniture d'énergies à 100 % renouvelables avec les gestionnaires des immeubles où se trouvent nos bureaux ;
   - l'examen attentif des lieux (pays, états, bâtiments) où la situation est structurellement bloquée, à savoir le Groupe ne peut pas choisir son fournisseur d'énergie ni le mix énergétique : par exemple, quand c'est un marché réglementé par l'état ou une ville ; ou si l'exploitant de l'immeuble est bloqué par son contrat avec un fournisseur ne proposant pas d'ENR ; ou encore si nous faisons face à un refus des autres locataires de passer aux ENR en raison d'un écart de prix. Dans ces cas de figure, les entreprises de services intellectuels comme Publicis ne disposent d'aucune marge de manœuvre possible pour accélérer le recours à des sources directes d'énergie renouvelables, si ce n'est l'achat de RECs et la mise en œuvre de contrats à long terme.

   Après achats de REC (*Renewable Energy Certificates*) et de GO (garanties d'origine), ce taux monte à 95 % en 2024. La Direction de la RSE Groupe et la Direction de l'immobilier font le point tous les trimestres avec les équipes locales sur la progression de ces changements de contrat et contribuent directement aux négociations le cas échéant.

   Les efforts se poursuivent aussi en matière d'efficacité énergétique et de bonnes pratiques (politique du *switch-off* des ordinateurs, des machines telles que les imprimantes et des lumières les nuits et week-ends). Dans le cadre du plan de transition, l'efficacité énergétique des bureaux va se poursuivre, à travers quelques déménagements à venir aux États-Unis et en France, dans les deux prochaines années, vers des bâtiments à haute performance énergétique et environnementale ;

3. ***data centers :*** outre le travail d'optimisation et de rationalisation des serveurs permanent, un chantier d'analyse fine a été engagé fin 2023 afin d'avoir une vision précise sur les questions énergétiques tant dans les *data centers* en propre, partagés, que dans ceux des partenaires, notamment du *cloud*. Au cours des dernières années, une amélioration moyenne annuelle de 10 % à 12 % a été obtenue et l'intention est de poursuivre ;

a) **audits énergétiques :** en application de la directive 2012/27/UE, certaines agences en Europe réalisent des audits énergétiques permettant de déterminer des plans de progrès pour les années à venir (amélioration des installations et renforcement des éco-gestes individuels et collectifs par exemple) ;

b) **sobriété énergétique :** lors de l'hiver 2023-2024, dans un contexte de tension mondiale sur l'énergie, le mot d'ordre de réduction des consommations d'énergies s'est poursuivi grâce aux nouvelles bonnes pratiques mises en place et maintenues depuis.

Scope 3

Avec l'entrée en application du décret n° 2022-982 révisant plusieurs articles du Code de l'environnement français sur le périmètre de calcul du scope 3, et, avec l'entrée en vigueur prochaine de la CSRD européenne, exigeant également des entreprises la prise en compte d'un périmètre élargi, Publicis Groupe a travaillé sur l'intégration de nouvelles catégories (ex. : bénéfices sociaux et autres services).

En amont

1. **Produits et services achetés**, représentant la part la plus importante du scope 3, pour un total estimé de **111 474 TeqCO$_2$**. Les catégories suivantes sont prises en compte dans le calcul (intégrées dans les objectifs validés par SBTi) :

   a) information & Technologie (IT) : *data centers & Cloud services*, licences des *softwares*, développement et consulting,

   b) télécommunications et réseaux,

   c) recherche et développement, études,

   d) frais de recrutement et frais externes de formation,

   e) frais d'assurance, bancaires, juridiques.

Travaux engagés sur la mesure des émissions des fournisseurs dans le scope 3 [E1-6-44 (c), E1-6-51]

En 2024, pour la deuxième année consécutive, le Groupe a comparé les émissions publiquement reportées dans 3 catégories avec les émissions de gaz à effet de serre réelles de 2023, déclarées par les fournisseurs eux-mêmes dans leur rapport de gestion et vérifiées par des auditeurs externes – avec les émissions basées sur le seul facteur monétaire. Il ressort de cette analyse comparée un écart de 48,4 % en moyenne. Mais l'écart constaté entre les entreprises – même à périmètre identique (scopes 1+2+3) ne permet pas encore d'utiliser ces données.

Cette analyse démontre que les efforts de réduction des fournisseurs peuvent bénéficier directement à Publicis Groupe. Cependant, les écarts de maturité importants entre les fournisseurs au sein de la même catégorie, sur la mesure de leurs émissions et la comparabilité des données retenues et publiées (par exemple les différents *scopes* pris en considérations et les exclusions) ne permettent pas encore de prendre en compte ces données dans le calcul des émissions de Publicis Groupe. L'entreprise s'en tient en 2024 à l'utilisation de facteurs génériques basés sur un facteur monétaire mis à jour. Ces calculs sont réalisés avec l'aide de Bureau Veritas et vérifiés par les auditeurs externes de Grant Thornton.

Catégorie d'achat examinée Information & Technologie (IT) : *data centers* & *Cloud services*, licences des softwares, développement et consulting	**Avec des facteurs d'émissions génériques (intégrés dans le Bilan Carbone 2024)**	**Avec les facteurs d'émissions publics du fournisseur (source 2023)**	**Écarts constatés entre les deux approches**
Fournisseur 1	11 976	5 520	(53,9 %)
Fournisseur 2	1 906	159	(91,6 %)
Fournisseur 3	1 347	1 234	(8,4 %)
Fournisseur 4	4 238	737	(82,6 %)
Fournisseur 5	755	713	(5,6 %)

Limites actuelles de l'inventaire des émissions liées volume total des achats : historiquement, le volume considéré porte sur les achats stratégiques du Groupe bénéficiant à toutes les filiales. Les achats locaux sont pris en compte au-delà d'un montant de 100 000 euros. En deçà de ce montant, et en raison d'écarts subsistant dans les nomenclatures et avec la migration en cours vers ARIBA (la plateforme de gestion des fournisseurs), ces achats ne sont pas encore intégrés. Quant aux achats indirects, réalisés pour le compte des clients et en leur nom (comme les achats d'espaces médias par exemple), ils sont intégrés directement dans le scope 3 des clients. **[E1-4-34 (b)]**

2. **Biens d'équipement**, pour un total estimé de **5 515 TeqCO$_2$** et regroupant les éléments suivants :

   a) **IT :** pour un total estimé de **5 353 TeqCO$_2$**. Les matériels informatiques (serveurs, ordinateurs station de travail et ordinateurs portables, écrans, téléphones mobiles, tablettes, imprimantes…) sont pris en compte sous la forme d'un inventaire exhaustif de l'ensemble des matériels de bureautique et connectique utilisés par les salariés pour leurs activités quotidiennes, sur le lieu de travail ou chez eux. Le Groupe cherche à utiliser les solutions issues du Green IT, partout où c'est possible, permettant de travailler avec des ordinateurs plus économes, des logiciels et de programmes plus vertueux ;

   b) **papier :** 140 tonnes ont été consommées dont près de 70 % des volumes sont certifiés ou normés (FSC, PEFC ou autres labels), tout comme le sont les consommables (cartouches, fournitures, etc.), soit un impact de **162 TeqCO$_2$**. Depuis des années, la politique « zéro papier » a été implantée partout. Le déploiement de dispositifs comme *Follow Me* permet de choisir l'imprimante en fonction des types de documents à imprimer et d'enclencher l'impression par badge.

3. **Activités avec consommation d'énergie hors scopes 1 + 2 pour un total estimé de 5 597 TeqCO$_2$.**

   Les émissions mesurées dans cette catégorie tiennent compte des émissions en amont et des pertes liées à la consommation d'énergie, calculées à partir de la consommation d'énergie du Groupe et à l'aide des ensembles de données appropriés.

4. **Transports amont :** *non pertinent au regard de l'activité de services intellectuels.*

5. **Déchets** pour un total de **113 TeqCO$_2$:**

   a) le volume des déchets (non dangereux) qui sont recyclés est estimé à 1 805 tonnes. L'essentiel de ces volumes est constitué de papiers et cartons. Ils sont traités dans des filières de recyclage avec traçabilité (certaines agences ayant depuis plusieurs années une traçabilité en place pour 100 % des volumes). Le Groupe ne gère pas de déchets dangereux ou toxiques compte tenu de ses activités de services. Début 2020, le Groupe a lancé un plan mondial de lutte contre le plastique à usage unique, l'objectif étant d'atteindre sa disparition dans toutes les entités. Même si la pandémie a amené un usage ponctuel accru d'éléments de protection individuelle à usage unique, la majeure partie des fournitures de bureau avec du plastique ont été éliminées ;

   b) les déchets électroniques sont repris dans les filières locales DEEE (déchets d'équipements électriques et électroniques) ou *WEEE (waste electrical and electronic equipment)*, ou dans le cadre des contrats de reprise de matériels, permettant aussi une seconde vie pour ces matériels encore utilisables ;

   c) la question du gaspillage alimentaire est suivie depuis plusieurs années. Dans toutes les agences, les collaborateurs doivent réduire le gaspillage du quotidien et renforcer les logiques de partage, afin de lutter contre la précarité alimentaire. Par exemple, en fin d'après-midi, des collaborateurs peuvent récupérer à la cafétéria des surplus alimentaires intacts issus de réunions. En France, Sodexo, partenaire du Groupe notamment sur le site de Bastille, est très actif tant dans sa propre chaîne de production (de l'amont à l'aval) que dans sa communication sur les enjeux du gaspillage auprès des salariés-clients des restaurants d'entreprise. Le Groupe défend une alimentation responsable, équitable et durable, prioritairement locale et soucieuse du bien-être animal, comme en témoignent plusieurs projets réalisés avec différents clients (voir www.publicisgroupe.com, section RSE).

6. **Déplacements professionnels**, pour un total estimé de **64 547 TeqCO$_2$** couvrant :

   a) **les déplacements en avion** pour un total de **58 137 TeqCO$_2$**. Depuis 2013, Publicis Groupe comptabilise les émissions carbone des vols en fonction de la distance parcourue et de la classe des passagers, grâce à un reporting mensuel qui couvre plus de 90 % des vols. Ce calcul prend en compte l'impact des traînées de condensation. Les modalités des déplacements professionnels et voyages d'affaires, sont définies dans la politique *Travel*, mise à jour chaque année dans Janus, le Code d'éthique et de conduite. Ces modalités privilégient le recours au train quand les infrastructures locales le permettent. Ces déplacements en avion font l'objet d'une validation à plusieurs niveaux qui amène les salariés concernés à repenser l'organisation de leurs déplacements, en concentrant les réunions sur plusieurs jours pour éviter des allers-retours inutiles. Les critères internes de justification ont été renforcés, et les équipes ont fait évoluer l'organisation de leurs déplacements afin d'en faire moins. Les impératifs business qui se font en accord avec les clients, sont prioritaires. Nous restons tributaires de nos clients et de leur souhait de se voir physiquement régulièrement. Pour tout autre motif, un déplacement doit être approuvé par un membre de la Direction générale. Avec la reprise des réunions en physique, les vols professionnels ont également repris, en hausse par rapport à 2023 du fait de la croissance des activités, mais toujours en dessous de l'année 2019. Compte tenu de l'impact de ces déplacements en avion, ils sont intégrés dans le programme actuel du Groupe de compensation carbone. Depuis 2022, un suivi mensuel des déplacements aériens a été mis en place afin d'identifier les leviers de réduction, accompagné d'une modélisation pour imaginer les hypothèses de réduction réalistes. L'objectif reste de réduire ces déplacements aériens de 50% par rapport à 2019 ;

   b) les **autres déplacements**, en train et autres modes, y compris la location de véhicules. Pour les véhicules de location, il est demandé de recourir au modèle strictement nécessaire, si possible de privilégier des moteurs hybrides ou électriques. Dans les pays où une offre existe, il est demandé de privilégier les *Green Cabs* et l'usage du taxi à plusieurs.

7. **Déplacements domicile-travail des salariés** pour un total estimé de **46 162 TeqCO$_2$**.

   Les bureaux du Groupe se situent dans des grandes métropoles du monde entier. Les salariés sont donc encouragés et incités à utiliser les transports en commun (prise en charge partielle ou totale) ou d'autres formes de mobilités douces (vélo, vélo électrique, etc.) avec un encouragement financier, et à faire du co-voiturage. Avec le retour au bureau trois jours par semaine, des impacts des trajets domicile-travail augmentent mécaniquement. Les agences ont défini des politiques locales, permettant de coller aux enjeux de la localisation des agences et des modes de transport en commun à proximité. L'objectif est d'encourager, partout où c'est possible, le recours aux modes de transports moins émetteurs comme les transports en commun, ainsi que d'autres options comme les voitures de service et de fonction électriques, hybrides, plus petites, ou de solutions alternatives de mobilité (vélo électrique).

   En 2024, une enquête centralisée a été mise à la disposition des pays et agences, afin de disposer d'un outil unique pour recueillir les informations des salariés sur leurs modes de transport du quotidien. L'enquête est structurée par trimestre afin d'intégrer des variations saisonnières des modes de transport. L'outil a été utilisé dans plusieurs pays cette année.

8. **Actifs loués en amont,** pour un total estimé de **30 532 TeqCO$_2$.**

   Les émissions proviennent de l'exploitation des actifs loués par le Groupe au cours de l'année de référence, et qui ne sont pas déjà incluses dans les inventaires scope 1 ou 2 du Groupe, calculées en équivalent carbone par mètre carré d'espace de bureau.

   Immobilier et bureaux (Actifs en *leasing* amont), pris en compte au titre de la surface totale occupée, dans tous les pays, pour un total estimé de **30 532 TeqCO$_2$**.

   Les enjeux environnementaux sont intégrés dès la phase amont d'un projet par la Direction de l'immobilier du Groupe, qu'il s'agisse de travaux d'aménagements pour les agences ou lors de la recherche de nouveaux locaux. L'objectif est de privilégier des espaces fonctionnels répondant à des critères de performance énergétique et environnementale. Avec le travail en mode hybride, le Groupe accompagne la transformation des espaces de travail tout en poursuivant ses objectifs d'optimisation des surfaces dans le cadre du programme *All in One*. Chaque année, des exemples de bonnes pratiques sont échangés entre les responsables de l'immobilier des différents pays afin d'anticiper les besoins pour les prochains locaux :

   a) certification du bâtiment (LEED, BREEAM, HQE, *Energy Star*...) ; comme à Boston, New York, Chicago, Los Angeles, Gurgaon, Bangalore, Shanghai, Paris ou Londres pour ne citer que quelques exemples. Conformément aux termes de la Directive européenne sur la Taxonomie Climat, les nouveaux baux dans des immeubles certifiés en matière environnementale sont pris en compte dans les Capex alignés (section 4.2.1) ;

   b) sélection du fournisseur d'énergie et du mix énergétique incluant des énergies renouvelables (ENR). Des agences de plus en plus nombreuses sont déjà à 100 % d'ENR ;

   c) installations électriques économes et dites intelligentes, et gestion régulée du chauffage et de l'air conditionné ;

   d) suivi des consommations d'eau et des autres fluides utilisés (air conditionné) ;

   e) matériaux biosourcés pour les aménagements intérieurs et la décoration ;

   f) dispositifs de tri des déchets et filières de recyclage effectives (tracées et prouvées).

En aval

9. **Transport et distribution :** *non pertinent au regard de l'activité de services intellectuels.*

   En tant que société de services intellectuels, le transport et la distribution en aval ne sont pas considérés comme pertinents, car il n'y a pas de mouvement physique de matériaux comme c'est le cas dans un processus de fabrication.

10. **Traitement des produits et services vendus :** *non pertinent au regard de l'activité de services intellectuels.*

11. **Utilisation des produits et services vendus :** nous travaillons avec nos clients et nos partenaires à l'élaboration de méthodes de mesure grâce à l'utilisation d'A.L.I.C.E, le calculateur carbone qui s'applique à toutes les activités du Groupe. Ces calculs sont utiles notamment pour les activités de production ou de média qui sont partie intégrante du scope 3 des clients. Le Groupe est actif dans les travaux de l'industrie qui permettront un alignement de tous les acteurs derrière une méthode de mesure commune et unilatérale.

12. Les clients interrogent les agences du Groupe afin de prendre en compte, dans leurs propres calculs, les émissions de gaz à effet de serre liés aux services qu'ils nous achètent. Plusieurs méthodes de calcul sont utilisées à la demande des clients :

    a) montant des achats réalisés par les clients auprès des agences (intensité carbone sur revenu) : les données du Groupe publiées et vérifiées par les auditeurs externes sont prises comme référence (à l'exception des achats media pour lesquels il faut prendre en compte les émissions des médias eux-mêmes) ;

    b) montant des achats réalisés par les clients auprès des agences par type de service vendu (intensité carbone sur revenu par activité) : émissions liées au service acheté dans le pays donné, intégrant des variations géographiques sur le mix énergétique local ;

    c) nombre de salariés travaillant sur leurs projets (intensité carbone *per capita*) ;

    d) estimation des impacts liés aux campagnes d'achat *Media* ou pour le développement d'une solution digitale : le calculateur carbone A.L.I.C.E permet d'estimer ces impacts de manière plus ajustée que des facteurs d'émissions monétaires.

13. **Fin de vie des produits et services vendus :** *non pertinent au regard des activités de services intellectuels.*

14. **Actifs loués en aval :** le Groupe ne possède pas d'actifs loués à d'autres entités, comme cela serait le cas dans cette catégorie.

15. **Franchises :** *non pertinent au regard de l'activité de l'entreprise.*

16. **Investissements :** cette catégorie comprend les émissions des scopes 1 et 2 de quelques entités dans lesquelles Publicis Groupe détient moins de 50 %, pour un total d'environ **500 TeqCO$_2$**. Les autres investissements sont déjà inclus dans les émissions des scopes 1 + 2.

17. **Les émissions GES** de Publicis Groupe ne présentent pas de différences notables lorsqu'on les examine par grandes activités, ni par pays ; l'analyse au niveau du Groupe demeure la plus pertinente. **[E1-6-AR 41]**

/ Consommation d'énergie [E1-5-37 (a) & (b)] & Tableau sur les énergies renouvelables [E1-5-37 (c)]

	2023	2024
Consommation d'électricité, de chaleur, de vapeur et de froid achetés ou acquis à partir de sources renouvelables (MWh)	65 998	83 170
Consommation totale d'énergie renouvelable (MWh)	65 998	83 170
Part des sources renouvelables dans la consommation totale d'énergie (%) (*)	60 %	65,2 %
Consommation totale d'énergie (MWh)	109 650	110 159

Nota bene : les données sur les énergies renouvelables ne prennent en compte que l'électricité (et pas encore la chaleur, la vapeur, le froid…)

/ Émissions de gaz à effet de serre (GES) [E1-3-29 (b), E1-6-44, E1-6-50, E1-6-52]

Actions et ressources en relation avec les politiques de lutte contre le changement climatique	2023	2024
Réductions d'émissions de GES réalisées	75 393	24 311
Réductions attendues des émissions de GES	54 144	67 680

Intensité des GES par revenu net	2023	2024	%N / N-1
Émissions totales de GES (en fonction de la localisation) par revenu net (tCO2eq/unité monétaire)	17,9	19,5	8,65 %
Total des émissions de GES (basées sur le marché) par revenu net (tCO2eq/unité monétaire)	16,9	17,8	5,56 %

Rapprochement quantitatif	2023	2024
Recettes nettes utilisées pour calculer l'intensité des GES	13 099	16 030
Recettes nettes (autres)	13 099	16 030

Rapprochement quantitatif	2023	2024
Émissions totales de GES en fonction du lieu (TeqCO2)	254 171	312 228
Émissions totales de GES basées sur le marché (TeqCO2)	232 032	285 980

Rapprochement quantitatif	2023	2024
Émissions biogéniques de CO2 provenant de la combustion ou de la biodégradation de la biomasse non incluses dans les émissions de GES du scope 1	–	–
Pourcentage d'instruments contractuels, émissions de GES du scope 2 (*)	60 %	65,2 %
Divulgation des types d'instruments contractuels, émissions de GES du scope 2	EAC	EAC
Pourcentage des émissions de GES du scope 2 basées sur le marché et liées à l'achat d'électricité associé à des instruments	100 %	100 %
Pourcentage d'instruments contractuels utilisés pour la vente et l'achat d'énergie assortis d'attributs relatifs à la production d'énergie en relation avec les émissions de GES du scope 2	– %	– %
Pourcentage d'instruments contractuels utilisés pour la vente et l'achat d'attributs énergétiques dégroupés en relation avec les émissions de GES du scope 2	– %	– %
Émissions biogéniques de CO2 provenant de la combustion ou de la biodégradation de la biomasse non incluses dans les émissions de GES du scope 2	– %	–
Pourcentage des GES du scope 3 calculés à l'aide de données primaires	56 %	56 %
Les émissions biogéniques de CO2 provenant de la combustion ou de la biodégradation de la biomasse qui se produisent dans la chaîne de valeur ne sont pas incluses dans les émissions de GES du scope 3.	–	–

* En 2024, la part des ENR passe de 65,2 % à 75 % en intégrant aux États-Unis les bureaux où le passage aux ENR est bloqué et ne peut se faire qu'avec la mise place de contrats à long terme. (voir section 4.2.4).

Émissions carbone par scope	Année de référence 2019	2023	2024	%N / N-1	2030	2040	Annuel % Objectif / année de base
Scope 1 Émissions de GES							
Émissions brutes de GES du scope 1 (tCO2eq)	9 895	6 164	5 211	(15,46 %)	4 948	989	4,50 %
Pourcentage des émissions de GES du scope 1 provenant de systèmes réglementés d'échange de quotas d'émission (%)	–	–	–	0 %			
Scope 2 Émissions de GES							
Émissions brutes de GES du scope 2 basées sur la localisation (tCO2eq)	56 018	33 462	43 836	31,00 %	28 009	5 601	4,50 %
Émissions brutes de GES du scope 2 basées sur le marché (tCO2eq)	55 885	20 138	16 491	(18,11 %)	27 943	5 588	4,50 %
Émissions significatives de GES du Scope 3							
Total Émissions brutes indirectes (Scope 3) de GES (tCO2eq)	236 237	195 049	264 278	35,49 %	118 118	2 362	4,50 %
1 Achats de biens et de services	53 655	74 883	111 474	48,86 %	26 828		
[Sous-catégorie facultative : Services d'informatique en nuage et de centres de données							
2 Biens d'équipement -dont matériels IT	3 357	4 743	5 353	12,86 %	1 679		
3 Activités liées aux combustibles et à l'énergie (non incluses dans le scope 1 ou 2)	18 599	6 331	5 597	(11,59 %)	9 300		
4 Transport et distribution en amont	N/P	N/P	N/P	N/P	N/P		
5 Déchets générés par les activités	868	256	113	(55,86 %)	434		
6 Voyages d'affaires -dont aériens 2024 : 58 137 -dont autres modes 2024 : 6 410	71 992	50 820	64 547	27,01 %	35 996		
7 Déplacements domicile-travail	53 860	35 452	46 162	30,21 %	26 930		
8 Actifs loués en amont	33 906	22 064	30 532	38,38 %	16 953		
9 Transport en aval					–		
10 Transformation des produits vendus*	N/P	N/P	N/P	N/P	N/P		
11 Utilisation des produits vendus					–		
12 Traitement en fin de vie des produits vendus*	N/P	N/P	N/P	N/P	N/P		
13 Actif loué en aval					–		
14 Franchises*	N/P	N/P	N/P	N/P	N/P		
15 Investissements	–	500	500	– %	–		

* N/P : non pertinent au regard des activités de services intellectuels de Publicis Groupe, services destinés aux entreprises (BtoB).

Progrès attendus par rapport à l'objectif de réduction de 50% des émissions GHG d'ici 2030 : - 4,5 % par an

La trajectoire de réduction n'est pas linéaire pour deux raisons: les effets bénéfiques des actions mises en place par l'entreprise peuvent avoir des effets qui se manifestent à moyen terme et non à court terme, et, la croissance économique du Groupe accroît mécaniquement plusieurs types d'impacts comme les achats et les déplacements professionnels.
[E1-4-34 (c)]

4.2.5 Actions de réduction et de compensation

Les investissements permettant les opérations de réduction et de compensation des émissions de carbone sont pilotés par la Direction de la RSE du Groupe, afin de concentrer les efforts sur des projets locaux authentifiés, audités par des tiers et disposant de certifications reconnues telles que *Gold Standards for the UN SDGs*, VCS – *Verified Carbon Standard*, et CCBA – *Climate, Community & Biodiversity Alliance*. Ces transactions apparaissent publiquement dans les registres VERRA. Publicis Groupe est accompagné dans ces projets par un cabinet externe, afin de valider la robustesse des projets retenus et de suivre leur évolution dans le temps.
[E1-7-59 (a)]

4.2.5.1 Réduction des émissions [E1-6-45 (d)]

En matière d'énergies renouvelables, l'objectif du Groupe est de parvenir à 100 % d'ENR en source directe. Cependant, certains marchés ne sont pas encore suffisamment matures ou, parfois, la réglementation locale ne permet pas encore de changer de fournisseur d'énergie. Afin d'accélérer cette mutation, une fois connue la progression des ENR en source directe, le Groupe procède chaque année à des achats de REC (*Renewable Energy Certificates*) ou GO (garanties d'origine) afin de réduire l'impact du volume de l'énergie consommée non issue de sources renouvelables. Ce plan couvre les premiers pays du Groupe en termes d'effectifs sur trois continents : États-Unis, Canada, Royaume-Uni, France, Allemagne, Italie, Inde, Chine, Singapour. La mise en place de contrats d'énergie à long terme apporte une solution complémentaire.

Pour les impacts du scope 3, le Groupe compense les impacts liés à tous ses déplacements aériens qui sont couverts par le CCV Plan 2 (voir ci-dessous).

4.2.5.2 Compensation carbone [E1-7-58]

La compensation carbone par le biais d'achats de crédits carbone reste l'action intervenant en dernier recours. Publicis Groupe s'est fixé comme objectif intermédiaire d'atteindre la neutralité carbone pour les scopes 1 et 2, avant 2030, avec comme levier principal le recours aux énergies renouvelables en source directe, réduisant ainsi le recours à l'achat de RECs ou garanties d'origine (GO). La compensation carbone, dans le cadre des plans engagés, vise à compenser les émissions incompressibles des scopes 1 et 2. Depuis ces dernières années, le Groupe intègre dans le plan de compensation, les émissions liées aux déplacements professionnels en avion (part du scope 3) ; bien que ceux-ci soient en réduction depuis 2019, la croissance économique de l'entreprise et l'éparpillement géographique des clients, maintiennent la nécessité de se rencontrer et travailler ensemble physiquement. Si une part des déplacements professionnels est incompressible, l'objectif prioritaire de réduction de 50% d'ici 2030 demeure inchangé.
[E1-7-56 (a) & (b)]

L'entreprise s'est engagé en 2020 dans un premier projet pluriannuel de cinq ans de compensation de ses émissions carbone ; ce « CCV Plan 1 » comprend :

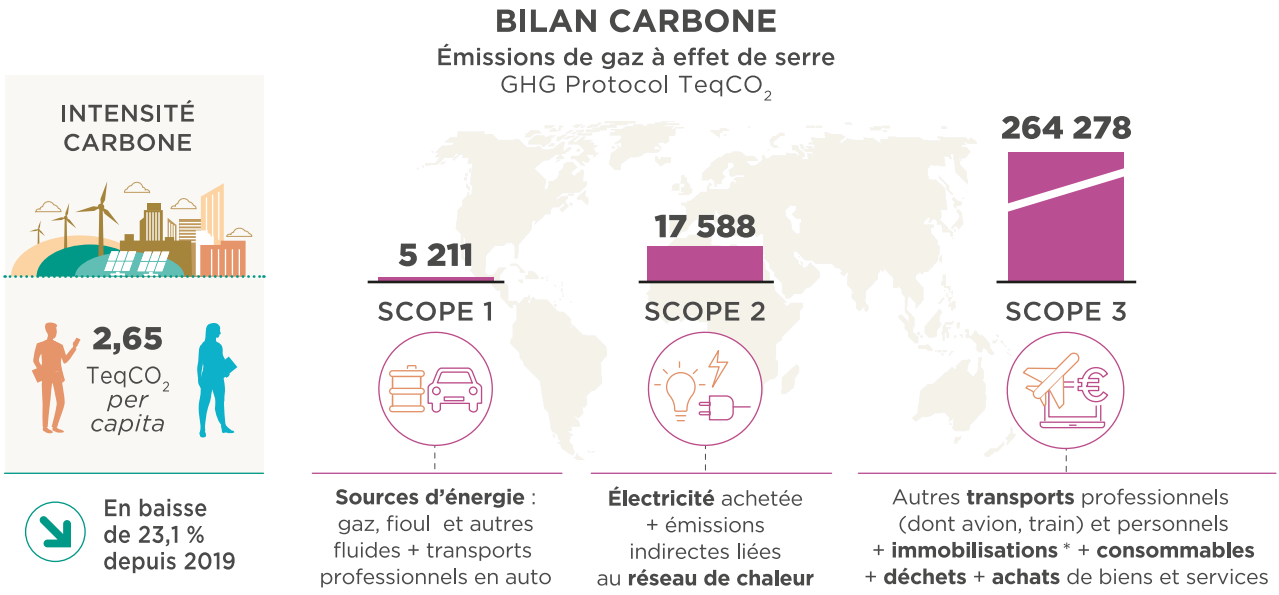
- 90 % le programme Gandhi/Pawan, en achetant des crédits carbone volontaires (CCV) finançant le déploiement de parcs éoliens dans trois régions : Gujarat, Karnataka, Maharashtra, avec un fort impact social, autour de l'éducation des enfants et l'émancipation économique des femmes. Ce projet est aligné avec les Objectifs de développement durable des Nations Unies (ODD) n° 7, 8 et 13 ;
- 10 % des CCV issus du projet forestier au Pérou, *Madre de Dios*, permettant la protection de la forêt primaire et de sa biodiversité. Ce projet est aligné avec les ODD n° 8, 13 et 15.

En 2024, le Groupe a annulé l'équivalent de 85 045 $TeqCO_2$ par des CCV. Ces actions de réduction et de compensation permettent à Publicis Groupe d'atteindre **une neutralité carbone pour les scopes 1 + 2 et le transport professionnel aérien en 2024** (et ce depuis 2020), conformément aux exigences de l'Accord de Paris. **[E1-7-56 (b), E1-7-AR 61]**

Depuis 2022, Publicis Groupe a intégré, dans son plan actuel de compensation, des émissions du scope 3 liées au transport aérien des déplacements professionnels. En 2023, un second projet pluriannuel de cinq ans a été mis en œuvre afin de prendre la suite du premier. Ce « **CCV Plan 2** » comprend :

- 85 % la poursuite du programme Gandhi/Pawan, ce qui signifiera 10 ans de soutien apporté à ce projet éolien dans les trois mêmes régions Gujarat, Karnataka, Maharashtra, avec un fort impact social autour de l'éducation des enfants et l'émancipation économique des femmes. Ce projet est aligné avec les Objectifs de développement durable des Nations Unies (ODD) n° 7, 8 et 13 ;
- 15 % de CCV issus de projets forestiers aux États-Unis, dans les États du Maine et du Michigan (Baraga), toujours dans une logique d'agir prioritairement dans les pays où le Groupe est fortement présent. Ces projets sont alignés avec les ODD n° 6, 13 et 15.

Afin d'anticiper les besoins futurs en matière de crédits carbone, pour la compensation des émissions résiduelles incompressibles, Publicis Groupe a rejoint le *Climate Fund for Nature*, géré par Mirova/Natexis. C'est un fonds mutualisé dans lequel le Groupe a investi 20 millions d'euros, permettant de recevoir en contrepartie des crédits carbone durant les 15 prochaines années – voir la description dans la section 4.2.1.3.



* Immeubles, matériels informatiques et bureautiques

/ Compensation carbone : projets soutenus dans les Plans 1 & 2 depuis 2019

[ESRS 2 E1-4, AR 25 (a) & (b), E1-7-AR 56 (a) & 56 (b), 58, 59 (a)]

Nom du projet	Pays	Catégorie de projet	Type de projet	Norme internationale	Norme de co-bénéfice	Alignement ODD	Nbre de crédits en 2024	Affectation de la compensation
Gandhi/Pawan (Plan 1 et Plan 2)	Inde	Réduction	Énergie renouvelable (éoliennes dans trois régions	VCS	–	N° 7, 8, 13	72 288	85 %
Forêt du Maine et Forêt du Michigan (Plan 2)	États-Unis	Réduction	Préservation des forêts de feuillus et de conifères	ACR	–	N° 6, 13, 15	12 757	15 %

/ Informations quantitatives relatives aux absorptions de GES [E5-AR 60]

Absorptions	Données comparatives	N	% N/N-1
Activité d'absorption des GES n° 1 (par exemple, restauration des forêts)		–	
Activité d'absorption des GES n° 2 (par exemple, captage direct dans l'air)		–	
...		–	
Total des absorptions de GES résultant des propres activités de l'entreprise (en teqCO2)			
Activité d'absorption des GES n° 1 (par exemple, restauration des forêts)		–	
Activité d'absorption des GES n° 2 (par exemple, captage direct dans l'air)		–	
...		–	
Total des absorptions de GES réalisées dans la chaîne de valeur en amont et en aval (en teqCO2)			
Inversions (en teqCO2)			

[E1-7-58]

Activité d'élimination des GES	2023	2024
Activité d'élimination des GES 1	–	–
Activité d'élimination des GES 2	–	–
...		
Élimination totale des gaz à effet de serre résultant de nos propres activités (tCO2eq)	–	–
Émissions de gaz à effet de serre liées à l'activité d'enlèvement	–	–
Émissions de gaz à effet de serre liées à l'activité d'enlèvement	–	–
...		
Élimination totale des GES dans la chaîne de valeur en amont et en aval (tCO2eq)	–	–
Inversions (tCO2eq)	–	–

[E1-7-59]

Crédits carbone annulés au cours de l'année de déclaration	2023	2024
Norme de qualité reconnue 1	VCS	VCS
Norme de qualité reconnue 2	VCS	VCS
Norme de qualité reconnue 3	ACR	ACR
Part des projets au sein de l'UE	–	–
Part des projets de réduction	100 %	100 %
Part des projets d'enlèvement	– %	–
Part des crédits carbone pouvant faire l'objet d'ajustements correspondants	– %	–

Crédits carbone annulés au cours de l'année de déclaration	2023	2024
Quantité totale de crédits carbone en dehors de la chaîne de valeur qu'il est prévu d'annuler à l'avenir		

[E1-7-AR 62]

	2023	2024
Pourcentage de projets de réduction	100 %	100 %
Pourcentage de projets d'éloignement	– %	–
Pourcentage de normes de qualité reconnues	100 %	100 %
Pourcentage de projets réalisés dans l'Union européenne	– %	–
Pourcentage pouvant faire l'objet d'un ajustement correspondant	– %	–

[E1-7-AR 64]

Crédits carbone annulés au cours de l'année de déclaration	Date
Date prévue pour l'annulation des crédits carbone en dehors de la chaîne de valeur	2025

4.2.6 Indicateurs environnement et climat consolidés

L'évolution des données sur plusieurs années est accessible sur le site du Groupe, section RSE – partie *CSR Smart data*.

Indicateurs	Unité	2021	2022	2023	2024	Objectifs SBTi pour 2030 (1)
Effectifs Groupe	Nombre	88 531	98 022	103 295	108 179	
Scope 1	$TeqCO_2$	4 299	7 266	6 164	5 211	- 50 %
Scope 2 « *Location-based* »	$TeqCO_2$	41 185	42 898	33 462	42 739	- 50 %
Scope 2 « *Market-based* »	$TeqCO_2$	30 808	31 100	20 138	16 491	
Scope 2 lié à la consommation de vapeur, chaleur	$TeqCO_2$	952	1 692	1 049	1 097	
Scope 3 Total	$TeqCO_2$	121 024	175 873	195 049	264 278	- 50 %
Scope 3 par catégories GHG Protocol (2)	$TeqCO_2$					
Produits et services achetés	$TeqCO_2$	52 859	54 261	74 883	111 474	
Biens immobilisés	$TeqCO_2$	5 838	5 255	4 743	5 353	
Émissions liées aux combustibles et à l'énergie (non inclus dans le scope 1 ou le scope 2)	$TeqCO_2$	8 889	9 351	6 331	5 597	
Déchets générés	$TeqCO_2$	153	206	256	113	
Déplacements professionnels	$TeqCO_2$	13 237	49 913	50 820	64 547	
Déplacements domicile-travail	$TeqCO_2$	5 023	22 783	35 452	46 162	
Actifs loués en amont	$TeqCO_2$	35 026	34 104	22 064	30 532	
Investissements	$TeqCO_2$	500	500	500	500	
Total* des Scopes 1+2 « *Market-based* » + 3	$TeqCO_2$	157 083	214 239	222 399	287 077	
Émissions compensées par l'achat de CCV	$TeqCO_2$	22 176	24 105	68 602	86 249	
% réduction des émissions des Scopes 1+2 (3)	%	46,6	39,2	58,4	59,2	
% réduction des émissions du Scope 3 (3)	%	(51,6)	(29,7)	(7,7)	5,6	
% réduction des émissions des Scopes 1+2+3 (3)	%	50,3	32,2	24,9	7,9	
Intensité Carbone *per capita* ● Effectifs ● Intensité *per capita*	$TeqCO_2$	1,8	2,2	2,1	2,65	
Intensité Carbone par chiffre d'affaires ● Chiffre d'affaires ● Intensité par chiffre d'affaires	$TeqCO_2$/M€	14,8	17,2	16,9	17,8	
Consommation d'électricité	MWh	108 137	111 864	109 650	110 188	
Intensité énergétique *per capita* ● Effectifs ● Intensité *per capita*	MWh	1,2	1,2	1,1	1,1	
Énergie renouvelable (hors REC)	MWh	41 965	52 574	65 998	83 170	
Proportion d'ENR en source directe (4)	%	38,8	47,0	60	65,2	100 %
Proportion d'ENR en source directe + REC	%	86,1	91,7	92,6	94,9	
REC achetés (MWh)	MWh	51 188	55 562	34 841	21 399	
Consommation d'eau	m^3	407 169	522 459	431 050	399 941	
Dont eau *per capita*	m^3	4,7	5,4	4,2	3,7	
Volume total de déchets non recyclés	tonnes	1 467	1 257	3 028	2 680	
Volume total de déchets recyclés	tonnes	1 331	1 502	1 586	1 805	
Dont déchets recyclés *per capita*	tonnes	0,01	0,02	0,02	0,02	
Consommation de papier	tonnes	232	152	159	140	
Dont papier certifié FSC, PEFC, éco-labels	%	75	87	70	68,5	
Dont papier *per capita*	tonnes	0,002	0,002	0,002	0,001	
Total de kilomètres parcourus (déplacements professionnels et trajets domicile – travail)	milliers km	168 564	472 145	582 807	715 901	
Dont déplacements *per capita*	milliers km	1,94	4,9	5,6	6,6	
Voyages professionnels	milliers km	72 022	261 106	264 325	363 411	
Domicile-travail	milliers km	96 542	211 039	318 481	352 490	

(1) SBTi : suite au changement méthodologique de novembre 2021, les objectifs du Groupe ont été de nouveau soumis : - 50 % de réduction des scopes 1+2+3 et l'objectif de neutralité carbone pour 2030. Un objectif Net Zero a été fixé pour 2040.
(2) GHG Protocol pour Greenhouse Gas Protocol.
(3) Par rapport à 2019 (316 149 $TeqCO_2$).
(4) En 2024, la part des ENR passe de 65,2 % à 75% en intégrant aux Etats-Unis les bureaux où le passage aux ENR est bloqué et ne peut se faire qu'avec la mise place de contrats à long terme. (voir section 4.2.4).
* Total calculé sur les données brutes (hors action de réduction et de compensation).

* * * * *

Compte tenu des activités de services intellectuels de Publicis Groupe et de l'analyse de double matérialité, plusieurs volets des ESRS ne sont pas applicables à l'entreprise.

ESRS non couvert	Motifs de la non-présence dans ce Reporting 2024
E1-1-16 (c), E1-1-16 (f), E1-6-50, E1-6-AR 50 E1-8-63, E1-9-66, E1-9-67, E1-9-69 E1-8-AR 65	Non couverts en 2024 - Ils seront couverts en 2025
E1-5-AR34	Les données actuelles sont partielles et pas encore assez représentatives - Ils seront couverts en 2025 (ou 2026)
E1-1-16 (f), E1-5-38 (a), E1-5-38 (b), E1-5-38 (c), E1-5-38 (d), E1-5-38 (e), E1-5-40, E1-5-41, E1-5-39; E1-5-37 (a) & (b)	Non applicable, au regard des activités de services intellectuels de l'entreprise et de l'analyse de double matérialité

4.2.7 Alignement avec la Taxonomie européenne

4.2.7.1 Cadre réglementaire

La réglementation européenne, dite de la Taxonomie verte (*EU Regulation 2020/852*) s'inscrit dans le cadre de la mise en œuvre du plan d'action pour la finance durable dont l'objectif est d'atteindre la neutralité carbone à l'horizon 2050.

Le règlement Taxonomie introduit des obligations de reporting pour les entreprises non financières et financières sur la base d'une classification permettant de définir des activités économiques durables sur le plan environnemental. Cette classification vise notamment à réorienter les flux vers des investissements dits durables.

La Taxonomie européenne a fixé un cadre autour de six objectifs ayant fait l'objet d'un règlement délégué de la Commission européenne :

1. atténuation du changement climatique ;
2. adaptation au changement climatique ;
3. utilisation durable et protection des ressources aquatiques et marines ;
4. transition vers une économie circulaire intégrant le recyclage des déchets ;
5. prévention et réduction de la pollution ;
6. protection et restauration de la biodiversité et des écosystèmes sains.

Publicis Groupe doit procéder à une analyse de ses activités pouvant répondre aux critères d'éligibilité attendus et définis dans le *Climate Taxonomy Delegated Act (EU 2021/21393)* ainsi qu'aux critères d'alignement.

Le Groupe est tenu de publier les trois indicateurs suivants requis sur la désignation des activités éligibles et pour celles qui sont non éligibles : chiffre d'affaires, Capex (*capital expenditure*) et Opex (*operational expenditure*).

Une activité est dite « éligible » lorsqu'elle est incluse dans la liste évolutive des activités figurant dans les actes délégués du règlement Taxonomie en ce qu'elle contribue aux six objectifs environnementaux susvisés.

L'analyse des activités de l'entreprise a été réalisée sur la base des codes NACE et complétée par une revue qualitative de certaines activités, avec des vérifications au niveau local comme central, afin d'identifier plus précisément les activités éligibles. La Taxonomie européenne couvre en priorité les activités ayant le plus d'impact sur le climat. Au regard de la réglementation actuelle, plusieurs activités du Groupe comme la création et communication publicitaires ne sont pas éligibles.

Parmi les activités listées dans la taxonomie, une catégorie a été retenue comme éligible à ce jour :

- « Traitement des données, hébergement et activités connexes ».

La méthodologie utilisée pour le reporting Taxonomie est explicitée dans la section 4.1.2 « Méthodologie du Reporting RSE ».

4.2.7.2 Activités éligibles

Chiffre d'affaires

En 2024, le chiffre d'affaires du Groupe s'élève à 16 030 millions d'euros et correspond au montant figurant dans le compte de résultat consolidé du Groupe.

Le chiffre d'affaires éligible s'élève à 1 915 millions d'euros (soit 11,9 % du revenu du Groupe) et correspond aux activités du Groupe classées dans la catégorie « Traitement des données, hébergement et activités connexes ». Les activités d'Epsilon sont les principales concernées.

Dépenses d'investissement (« Capex »)

En 2024, les dépenses d'investissement liées aux immobilisations corporelles et incorporelles du Groupe s'élèvent à 238 millions d'euros et correspondent au montant figurant dans le tableau des flux de trésorerie du Groupe. La part des dépenses d'investissement rattachée au chiffre d'affaires éligible s'élève à 98 millions d'euros et correspond aux investissements réalisés dans le cadre du développement des plateformes Epsilon.

Les « Capex » comprennent également les augmentations des droits d'utilisation liés aux contrats de location immobiliers pour un montant total de 352 millions d'euros (voir Note 25 des comptes consolidés de l'exercice 2024). Ces investissements sont éligibles à 100 %.

En conséquence, le montant des Capex éligibles en 2024 s'élève à 450 millions d'euros, soit 76,4 % des Capex du Groupe.

Dépenses d'exploitation (« Opex »)

En 2024, l'indicateur relatif aux dépenses d'exploitation tel que défini par la Taxonomie concerne principalement les dépenses d'entretien et de maintenance des bureaux. Cependant, cet indicateur est considéré comme non pertinent pour Publicis compte tenu de l'impact non significatif.

4.2.7.3 Activités alignées

Au regard des critères de la Taxonomie européenne, les activités éligibles ne sont pas encore alignées. Un travail est en cours sur la qualification des activités éligibles, voir section 4.2.7.4.

- Publicis Groupe est membre du *Global Compact* des Nations Unies et ses 10 Principes-clés sont intégrés dans le Code de conduite et d'éthique Janus. Celui-ci se réfère également aux principes directeurs à l'attention des multinationales de l'OCDE, de même qu'aux règles de l'Organisation internationale du travail (OIT), relatives aux principes et droits fondamentaux du travail, des huit conventions fondamentales de l'OIT et de la Charte internationale des droits de l'homme. Le Code de conduite et d'éthique Janus s'applique à l'ensemble du Groupe et de ses filiales dans le monde, donc à tous les salariés. Dans le cadre du plan de vigilance, des mesures de vigilance sont destinées à veiller au respect des droits humains et des libertés fondamentales, à la santé et la sécurité des personnes, ainsi qu'en matière d'impacts environnementaux (voir section 4.6).
- Publicis Groupe a défini une politique pour prévenir les risques de fraude et dispose d'une organisation dédiée pour prévenir les risques de corruption, alignée avec les règles de la loi dite Sapin 2 (voir section 4.4.3).
- Publicis Groupe considère que la contribution apportée par la fiscalité participe à l'essor économique et social des pays dans lesquels il opère, et cela, au bénéfice des communautés locales.
- Le Code de conduite et d'éthique Janus réaffirme l'obligation de respect des législations locales y compris le droit à la concurrence. Tous les salariés ont l'obligation de se conformer à ces règles (voir section 4.4.2).

/ Part du chiffre d'affaires 2024 éligible et alignée à la Taxonomie, par objectif environnemental [ESRS 2 E1-9]

	Part du chiffre d'affaires/Total du chiffre d'affaires	
	Alignée sur la Taxonomie par objectif	**Éligible à la Taxonomie par objectif**
Atténuation du changement climatique (CCM)	– %	– %
Adaptation au changement climatique (CCA)	– %	11,9 %
Ressources aquatiques et marines (WTR)	– %	– %
Économie circulaire (CE)	– %	– %
Pollution (PPC)	– %	– %
Biodiversité et écosystèmes (BIO)	– %	– %

/ Part des dépenses d'investissement (« *Capex* ») éligible et alignée à la Taxonomie, par objectif environnemental

	Part des capex/Total des capex	
	Alignée sur la Taxonomie par objectif	**Éligible à la Taxonomie par objectif**
Atténuation du changement climatique (CCM)	– %	76,4 %
Adaptation au changement climatique (CCA)	– %	76,4 %
Ressources aquatiques et marines (WTR)	– %	– %
Économie circulaire (CE)	– %	– %
Pollution (PPC)	– %	– %
Biodiversité et écosystèmes (BIO)	– %	– %

/ Part des dépenses d'exploitation (« *Opex* ») éligible et alignée à la Taxonomie, par objectif environnemental

	Part des opex/Total des opex	
	Alignée sur la Taxonomie par objectif	**Éligible à la Taxonomie par objectif**
Atténuation du changement climatique (CCM)	– %	– %
Adaptation au changement climatique (CCA)	– %	– %
Ressources aquatiques et marines (WTR)	– %	– %
Économie circulaire (CE)	– %	– %
Pollution (PPC)	– %	– %
Biodiversité et écosystèmes (BIO)	– %	– %

Les tableaux détaillés présentant la part du chiffre d'affaires, des *Capex* et des *Opex* issue d'activités économiquement éligibles et/ou alignées sur la Taxonomie sont présentés à la section 4.2.8 avec des tableaux détaillés.

4.2.7.4 Travaux en cours

a) Sur les *Data centers* (article 8.1 Taxonomie Européenne)

En 2023, Publicis Groupe a commencé une revue approfondie de ses *Data centers* – en propre, partagés ou ceux utilisés pour le *cloud* chez des tiers. L'objectif de ces travaux est d'identifier et de qualifier la part de ces infrastructures alignées sur le Code de conduite européen pour les *Data centers* (*European Code of Conduct for Energy Efficiency in Data Centers*), respectant les critères énoncés dans le format publié en septembre 2023 (*Assessment Framework for Data Centres in the Context of Activity 8.1 in the Taxonomy Climate Delegated Act*). La première étape a consisté, avec l'aide d'un cabinet extérieur indépendant, à former les équipes concernées et à établir un programme de travail. Ces travaux couvrent les *Data centers* en propre, ceux qui sont loués chez des tiers et le *Cloud* avec les partenaires externes et de nouveaux outils comme les studios virtuels. Cette approche est volontaire et vise à disposer d'une analyse suffisamment précise afin de permettre d'améliorer l'efficacité énergétique, de réduire la consommation d'énergie des *Data centers*. Elle doit aussi encourager, chez les partenaires de l'entreprise notamment les entreprises dites du *Cloud*, des solutions les moins énergivores. Ces travaux se poursuivront en 2025 afin d'obtenir une meilleure qualification de ces activités. Pour 2024, et comme en 2023, ces activités ont été considérées, par défaut, comme non alignées.

b) Sur les investissements et financements [E1-1-9]

En 2024, Publicis Groupe s'est engagé dans le Fond Climat pour la Nature de Mirova/Natexis, à hauteur de 20 millions d'euros, ce qui permettra à l'entreprise de disposer de crédits carbone pour les 15 prochaines années à un prix stable.

4.2.8 Tableaux détaillés de la taxonomie européenne

Chiffre d'affaires

Exercice financier N		2024		Critères de contribution substantielle						Critères d'absence de préjudice important (DNSH - Does Not Significantly Harm) (h)									Catégorie d'activité	
Activités économiques (1)	Code (a) (2)	CA (devise) (3)	Part du CA (%) (4)	Atténuation du changement climatique (O;N;N/EL) (b) (c) (5)	Adaptation au changement climatique (O;N;N/EL) (6)	Eau (O;N;N/EL) (7)	Pollution (O;N;N/EL) (8)	Economie circulaire (O;N;N/EL) (9)	Biodiversité et écosystèmes (O;N;N/EL) (10)	Atténuation du changement climatique (O;N) (11)	Adaptation au changement climatique (O;N) (12)	Eau (O;N) (13)	Pollution (O;N) (14)	Economie circulaire (O;N) (15)	Biodiversité et écosystèmes (O;N) (16)	Garanties minimales (O;N) (17)	Proportion du CA alignée sur la taxonomie (A.1) ou éligible (A.2), année N-1 (%) (18)	Catégorie (activité habilitante) (H) (19)	Catégorie (activité transitoire) (T) (20)
A. Activités éligibles à la taxonomie																				
A.1 Activités durables sur le plan environnemental (alignées sur la taxonomie)																				
CA des activités durables sur le plan environnemental (alignées sur la taxonomie) (A.1)		–	– %														– %			
Dont habilitante (%)		–	– %														– %	*H*		
Dont transitoire (%)		–	– %														– %			*T*
A.2 Activités éligibles à la taxonomie mais non durables sur le plan environnemental (non alignées sur la taxonomie) (g)																				
Traitement de données, hébergement et activités connexes	CCA 8.1	1 915	11.9 %	N/EL	EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL								14,1 %			
CA des activités éligibles à la taxonomie mais non durables sur le plan environnemental (non alignées sur la taxonomie) (A.2)		1 915	11.9 %	– %	100 %	– %	– %	– %	– %								14,1 %			
CA des activités éligibles à la taxonomie (A1 + A2)		1 915	11.9 %	– %	100 %	– %	– %	– %	– %								14,1 %			
B. Activités non éligibles à la taxonomie (%)																				
CA des activités non éligibles à la taxonomie		14 115	88.1 %																	
Total (A+B)		**16 030**	**100 %**																	

O : Oui, activité éligible à la Taxonomie et alignée sur la Taxonomie en ce qui concerne l'objectif environnemental visé.
N : Non, activité éligible à la Taxonomie mais non alignée sur la Taxonomie en ce qui concerne l'objectif environnemental visé.
EL : Éligible - activité éligible à la Taxonomie pour l'objectif environnemental visé.
N/EL : Non éligible - activité non éligible à la Taxonomie pour l'objectif environnemental visé.

Dépenses d'investissement (« *Capex* »)

Exercice financier N		2024		Critères de contribution substantielle						Critères d'absence de préjudice important (DNSH - Does Not Significantly Harm) (h)									Catégorie d'activité	
Activités économiques (1)	Code (a) (2)	CapEx (devise) (3)	Part des CapEx (%) (4)	Atténuation du changement climatique (O;N;N/EL) (b) (c) (5)	Adaptation au changement climatique (O;N;N/EL) (6)	Eau (O;N;N/EL) (7)	Pollution (O;N;N/EL) (8)	Economie circulaire (O;N;N/EL) (9)	Biodiversité et écosystèmes (O;N;N/EL) (10)	Atténuation du changement climatique (O;N) (11)	Adaptation au changement climatique (O;N) (12)	Eau (O;N) (13)	Pollution (O;N) (14)	Economie circulaire (O;N) (15)	Biodiversité et écosystèmes (O;N) (16)	Garanties minimales (O;N) (17)	Proportion des CapEx alignée sur la taxonomie (A.1) ou éligible (A.2), année N-1 (%) (18)	Catégorie (activité habilitante) (H) (19)	Catégorie (activité transitoire) (T) (20)
A. ACTIVITES ELIGIBLES A LA TAXONOMIE (%)																			
A.1 Activités durables sur le plan environnemental (alignées sur la taxinomie)																			
CapEx des activités durables sur le plan environnemental (alignées sur la taxonomie) (A.1)		–	– %														– %		
Dont habilitante (%)		–	– %														– %	*H*	
Dont transitoire (%)		–	– %														– %		*T*
A.2 Activités éligibles à la taxonomie mais non durables sur le plan environnemental (non alignées sur la taxonomie) (g)																			
Acquisition et propriété de bâtiments	CCM 7.7	352	59,8 %	EL	EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL								49,7 %		
Traitement de données, hébergement et activités connexes	CCM 8.1	98	16,6 %	EL	EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL								16,8 %		
CapEx des activités éligibles à la taxonomie mais non durables sur le plan environnemental (non alignées sur la taxonomie) (A.2)		450	76,4 %	50 %	50 %	– %	– %	– %	– %								66,5 %		
CaPex des activités éligibles à la taxonomie (A1 + A2)		450	76,4 %	50 %	50 %	– %	– %	– %	– %								66,5 %		
B. ACTIVITES NON ELIGIBLES A LA TAXONOMIE (%)																			
CapEx des activités non éligibles à la taxonomie		139	23,6 %																
Total (A+B)		**589**	**100 %**																

O : Oui, activité éligible à la Taxonomie et alignée sur la Taxonomie en ce qui concerne l'objectif environnemental visé.
N : Non, activité éligible à la Taxonomie mais non alignée sur la Taxonomie en ce qui concerne l'objectif environnemental visé.
EL : Éligible - activité éligible à la Taxonomie pour l'objectif environnemental visé.
N/EL : Non éligible - activité non éligible à la Taxonomie pour l'objectif environnemental visé.

Dépenses d'exploitation (« *Opex* »)

Exercice financier N		2024		Critères de contribution substantielle						Critères d'absence de préjudice important (DNSH - Does Not Significantly Harm) (h)								Catégorie d'activité	
Activités économiques (1)	Code (a) (2)	OpEx (devise) (3)	Part des OpEx (%) (4)	Atténuation du changement climatique (O;N;N/EL) (b) (c) (5)	Adaptation au changement climatique (O;N;N/EL) (6)	Eau (O;N;N/EL) (7)	Pollution (O;N;N/EL) (8)	Economie circulaire (O;N;N/EL) (9)	Biodiversité et écosystèmes (O;N;N/EL) (10)	Atténuation du changement climatique (O;N) (11)	Adaptation au changement climatique (O;N) (12)	Eau (O;N) (13)	Pollution (O;N) (14)	Economie circulaire (O;N) (15)	Biodiversité et écosystèmes (O;N) (16)	Garanties minimales (O;N) (17)	Proportion des OpEx alignée sur la taxonomie (A.1) ou éligible (A.2), année N-1 (%) (18)	Catégorie (activité habilitante) (H) (19)	Catégorie (activité transitoire) (T) (20)
A. ACTIVITES ELIGIBLES A LA TAXONOMIE (%)																			
A.1 Activités durables sur le plan environnemental (alignées sur la taxonomie)																			
OpEx des activités durables sur le plan environnemental (alignées sur la taxonomie) (A.1)		–	–	%	%	%	%	%	%								–		
Dont habilitante (%)		–	–	%	%	%	%	%	%								–	*H*	
Dont transitoire (%)		–	–	%													–		*T*
A.2 Activités éligibles à la taxonomie mais non durables sur le plan environnemental (non alignées sur la taxonomie) (g)																			
OpEx des activités éligibles à la taxonomie mais non durables sur le plan environnemental (non alignées sur la taxonomie) (A.2)		–	–	%	%	%	%	%	%								%		
OPex des activités éligibles à la taxonomie (A1 + A2)		–	–	%	%	%	%	%	%								–		
B. ACTIVITES NON ELIGIBLES A LA TAXONOMIE (%)																			
OpEx des activités non éligibles à la taxonomie			–																
Total (A+B)		**53**	**100 %**																

O : Oui, activité éligible à la Taxonomie et alignée sur la Taxonomie en ce qui concerne l'objectif environnemental visé.
N : Non, activité éligible à la Taxonomie mais non alignée sur la Taxonomie en ce qui concerne l'objectif environnemental visé.
EL : Éligible - activité éligible à la Taxonomie pour l'objectif environnemental visé.
N/EL : Non éligible - activité non éligible à la Taxonomie pour l'objectif environnemental visé.

L'évaluation réalisée a mené à la conclusion que les dépenses d'exploitation couvertes par la définition de la Taxonomie ne sont pas significatives au regard du total des dépenses d'exploitation consolidées du Groupe. En effet, compte tenu de son activité, les dépenses d'exploitation du Groupe sont essentiellement constituées de charges de personnel et d'autres charges opérationnelles. (cf. Notes 5 et 6 des comptes consolidés de l'exercice 2024 présentés en chapitre 6).

Publicis Groupe a choisi d'utiliser l'option d'exemption de matérialité permise par le texte et n'a pas mené d'analyse complémentaire sur l'éligibilité et l'alignement de ses *OpEx*.

/ Taxonomie européenne : déclaration sur les activités liées à l'énergie nucléaire et au gaz

Activités liées à l'énergie nucléaire	Réponse
L'entreprise exerce, finance ou est exposée à des activités de recherche, de développement, de démonstration et de déploiement d'installations innovantes de production d'électricité à partir de processus nucléaires avec un minimum de déchets issus du cycle du combustible.	Non
L'entreprise exerce, finance ou est exposée à des activités de construction et d'exploitation sûre de nouvelles installations nucléaires de production d'électricité ou de chaleur industrielle, notamment à des fins de chauffage urbain ou aux fins de procédés industriels tels que la production d'hydrogène, y compris leurs mises à niveau de sûreté, utilisant les meilleures technologies disponibles.	Non
L'entreprise exerce, finance ou est exposée à des activités d'exploitation sûre d'installations nucléaires existantes de production d'électricité ou de chaleur industrielle, notamment à des fins de chauffage urbain ou aux fins de procédés industriels tels que la production d'hydrogène, à partir d'énergie nucléaire, y compris leurs mises à niveau de sûreté	Non
Activités liées au gaz fossile	
L'entreprise exerce, finance ou est exposée à des activités de construction ou d'exploitation d'installations de production d'électricité à partir de combustibles fossiles gazeux.	Non
L'entreprise exerce, finance ou est exposée à des activités de construction, de remise en état et d'exploitation d'installations de production combinée de chaleur/froid et d'électricité à partir de combustibles fossiles gazeux.	Non
L'entreprise exerce, finance ou est exposée à des activités de construction, de remise en état ou d'exploitation d'installations de production de chaleur qui produisent de la chaleur/du froid à partir de combustibles fossiles gazeux.	Non

ESRS E2 POLLUTION - *non matériel*

ESRS E2 – Pollution : au regard de l'analyse de double matérialité, et du type de services intellectuels proposés aux clients du Groupe, les questions de pollution ne sont pas apparues comme matérielles. Ceci n'exonère pas l'entreprise de mesurer ses déchets et leur type et d'améliorer le tri de ceux-ci (voir section 4.2.9). L'entreprise mesure chaque année depuis 2009 le volume de ses déchets et e-déchets afin de les réduire et de privilégier des filières de recyclages efficaces. Le Groupe interroge ses fournisseurs et partenaires sur ce sujet dans le cadre des évaluations RSE des fournisseurs. Par ailleurs, le Groupe suit annuellement les engagements de ses grands clients en matière environnementale, notamment leur trajectoire climat et la réduction de leurs impacts.

ESRS E3 EAUX ET RESSOURCES MARINES - *non matériel*

Ressources hydriques et marines : l'analyse de double matérialité ne fait pas apparaître ce sujet comme matériel, ce qui est cohérent au regard des activités de services intellectuels de l'entreprise. Cependant, la gestion de l'eau et le suivi de sa consommation est intégré dans la politique environnementale du Groupe depuis 2009. **[E3-1-11]** L'objectif central fixé dans la politique est de réduire la consommation. Les quantités d'eau consommée dans les bureaux dans le monde sont tracées depuis 2009 et il est demandé aux gestionnaires des immeubles où se trouvent les bureaux du Groupe de parer aux éventuelles fuites et déperditions de la ressources. **[E3-1-12 (a)]** Le Groupe interroge aussi ses fournisseurs sur les impacts de leur gestion de la ressource eau, notamment les activités consommatrices comme les *Data centers* et le *cloud.*

La consommation d'eau est estimée à 431 050 m^3 – soit 4,21 m^3 *per capita.* **[E3-4-28 (a)]** Les agences sont locataires dans des immeubles qui sont approvisionnés en eaux par les dispositifs locaux. Il s'agit d'une eau de qualité sanitaire standard. Le traitement de l'eau après usage est également semblable aux procédures utilisées pour les habitants. Les principales améliorations à la portée des agences reposent sur de l'efficacité ; par exemple, pour les sanitaires, la pose de *sensors* réduisant les volumes d'eau dispersés, et l'intervention rapide dès la détection de la moindre fuite d'eau. Les approvisionnements sont issus des systèmes municipaux de distribution d'eau ou des opérateurs privés, dans le cadre de contrats à long terme passés avec les gestionnaires des immeubles. L'objectif reste de réduire la consommation d'eau dans toutes les agences.

[E3-4-28 (a)]

Volume (m^3)	2023	2024
(a) Consommation totale d'eau	431 050	399 941

ESRS E4 BIODIVERSITÉ & ÉCOSYSTÈMES - *non matériel*

Compte tenu des activités de services intellectuels aux entreprises, l'analyse de double matérialité du Groupe ne fait pas apparaître ce sujet comme majeur. Cependant, conscient qu'il s'agit de dimensions naturelles à mieux comprendre, le Groupe a réalisé en 2023 une première analyse d'empreinte sur la Biodiversité. Ce travail n'a pas fait ressortir d'impacts importants. **[E4-1-13 (a) à (f)]**

Le travail a été initié avec l'aide d'un cabinet extérieur, pour mesurer les impacts de l'entreprise sur la biodiversité afin de les modéliser. Les activités de services intellectuels de Publicis Groupe rendent la lecture des impacts directs et indirects sur la biodiversité complexes à appréhender.

Ces travaux ont porté sur une première analyse de l'empreinte du Groupe sur la biodiversité (scopes 1 + 2 + 3) en s'appuyant sur le modèle GBS (*Global Biodiversity Score*) qui utilise la mesure dite du MSA – *Mean Species Abundance*, qui est proposée en MSA.km^2 ou en MSAppb ou MSAppb* (ppb = *parts per billion*,* signifie agrégé). Cette méthode intègre une dimension statique et une autre dynamique liée à l'activité de l'année écoulée. Ce modèle couvre, pour les écosystèmes terrestres et d'eau douce, quatre des cinq pressions de l'IPBES – *Intergovernmental Science-Policy Platform on Biodiversity and Ecosystem Services* (le GIEC de la Biodiversité), soit, a) le changement d'usage des sols, b) la surexploitation des ressources naturelles, c) le changement climatique et d) la pollution (l'évaluation des espèces invasives n'est pas encore suffisamment fiable, de même que l'analyse des impacts en milieu marin). Le PNUE – Programme des Nations Unies pour l'Environnement assure le secrétariat de cet organe intergouvernemental de l'IPBES qui compte 130 pays membres.

Les impacts ont été analysés en associant les codes NACE de toutes les filiales à des secteurs d'Exiobase, la base de données internationale permettant de convertir les données financières (chiffres d'affaires des filiales) en données physiques. Le modèle Globio permet ensuite d'évaluer les impacts sur la biodiversité des activités des 163 industries prises en compte. Il ressort de ce classement que les deux tiers des activités de Publicis Groupe sont dans la catégorie *Other Business Activities* soit les activités de publicité, média, consulting, design, événementiel et autres services techniques, et un tiers fait partie des activités dites *Computer and related activities*, soit les activités digitales, de programmation informatique, de consulting IT, et *data processing & hosting*. Cette classification en 28 codes NACE a permis de disposer d'une première évaluation des impacts ne faisant pas apparaître de dépendance importante à l'égard de la biodiversité. Cette analyse reste à approfondir, compte tenu de la grande disparité et des écarts entre les activités retenues dans la catégorie dites *Other Business Activities*.

Ces calculs ont été réalisés sur la base des données publiques 2022. Le total des impacts sur la biodiversité s'élève à **232 MSAppb***, plus des deux tiers étant des impacts terrestres (versus aquatiques).

Publicis Groupe ressort avec un impact de 18 MSAppb* (*ppb = parts per billion*/parties par milliard, et * signifie agrégé), soit un impact plutôt faible (la moyenne des entreprises françaises, essentiellement industrielles ou marchandes, ayant publié leurs données entre 2020 et 2022 est autour de 62 MSAppb* par milliard d'euros de chiffre d'affaires).

Biodiversité	En valeur absolue (MSAppb)*	Statique (MSA.km^2)	Dynamique (MSA.km^2)
Aquatique	72	37	N/A*
Terrestre	160	993	1

* Cet indicateur comporte actuellement trop d'incertitudes pour être significatif

Localement, les entités du Groupe se préoccupent de biodiversité, mais de manière limitée au regard de ce qui leur est accessible et facile à mettre en œuvre. De manière plus symbolique, la protection de la biodiversité est abordée de manière locale, en fonction de l'environnement immédiat de chaque agence et de sa capacité réelle d'action. En France, le Groupe poursuit le développement de son rucher réparti sur trois sites : Champs-Élysées, Bastille, Gambetta. Des collaborateurs sont formés chaque année pour accompagner le suivi des ruches. Outre le soutien à la filière apicole française, un partenariat a été établi avec l'association Apiflordev qui lutte contre la pauvreté en Afrique : 100 % du miel des ruches parisiennes sert à financer l'installation de ruches au Togo (canton de Tado) qui sont ensuite confiées à une communauté de femmes.

Au Costa Rica, Re:Sources poursuit son plan engageant les salariés dans un programme de compensation carbone qui favorise la biodiversité locale, en préservant la faune et la flore tropicale dans des forêts protégées.

La protection de la nature fait l'objet de campagnes *pro bono* ou d'activités de bénévolat au bénéfice d'associations de l'environnement et de défense des ressources naturelles et de la biodiversité (végétale et animale) dans de nombreux pays.

Enfin, Publicis Groupe suit également l'évolution des premières forêts auxquelles il a participé en 2008 au Cameroun, en finançant la plantation de 6 000 arbres pour la forêt de Sanaga (Douala-Yaoundé).

ESRS E5 UTILISATION DES RESSOURCES ET ÉCONOMIE CIRCULAIRE

4.2.9 Ressources naturelles et économie circulaire

Les activités de services intellectuels aux entreprises de Publicis Groupe reposent sur la commercialisation de biens immatériels. Cependant, les activités digitales de l'entreprise nécessitent le recours à des matériels, notamment IT, qui font partie de produits ayant recours à des ressources naturelles pour leur fabrication. Par ailleurs, le stockage des données digitales nécessite des capacités *ad hoc*, qu'il s'agisse des serveurs de l'entreprise ou des *data centers* du Cloud chez les fournisseurs. Enfin, certaines activités métiers ayant un caractère éphémère, comme l'événementiel et la production, peuvent générer des déchets.

Ce sujet est donc matériel sur l'amont de la chaîne de valeur de l'entreprise et nécessite un travail approfondi auprès des fournisseurs. Ces enjeux réglementaires ont été anticipés mais avaient comme préalable de disposer d'outils de gestion et de suivi des fournisseurs harmonisé et permettant la collecte de données RSE, ce qui est le cas avec la montée en puissance de la plateforme ARIBA. Des premières analyses ont pu être conduites et vont être étendues en 2025 et 2026. Ce chapitre présente donc un panorama partiel et les travaux vont être approfondis en 2025 et 2026.

4.2.9.1 Impacts, risques et opportunités – en bref

Impacts	Risques	Opportunités	Politiques & organisation	Mesures d'atténuation & actions majeures
Le Groupe génère des déchets et des e-déchets, liés aux activités digitales L'usage de ressources naturelles doit être limité dans toute la chaîne de valeur	• Le risque majeur est celui de l'accroissement de la consommation d'énergie en raison des besoins de puissance de calcul liés à l'utilisation de l'IA, pour le Groupe comme pour ses fournisseurs	• La gestion des e-déchets sont gérés localement par les équipes IT en lien avec les équipes opérationnelles. • Le programme d'éco/socio-conception NIBI fait prendre conscience de ces déchets invisibles et permet de renforcer la sensibilisation des équipes aux bonnes pratiques digitales	• Janus – *Net Zero Climate policy* • Programme NIBI • *CSR for Business Guidelines*	• Les salariés sont sensibilisés à la réduction des déchets avec des actions locales de sensibilisation au tri sélectif, à la lutte contre le gaspillage, à une gestion attentive de ressources naturelles et des matériaux • Les fournisseurs sont encouragés à proposer dans leur catalogue de produits des options issues de l'économie circulaire, à garantir les reprises de matériels pour garantir une seconde vie ou un recyclage dans des filières ad hoc. Les e-déchets sont abordés avec les fournisseurs du *Cloud* • Les activités de production et événementiels ont mis en place des standards opérationnels pour réduire au maximum toute forme de déchets, et de recourir à des solutions issues de l'économie circulaire

4.2.9.2 Les politiques Groupe

La politique environnementale du Groupe *Net Zero Climate* et son *Appendix*, depuis son origine, intègre la nécessité de favoriser l'économie circulaire pour limiter l'utilisation de ressources naturelles ou de matières premières qui pourraient être disponibles sous une autre forme, grâce à l'économie circulaire. **[E5-1-12]**

Ce principe vaut pour le fonctionnement de l'entreprise ainsi que pour les activités métiers. Les agences se sont engagées volontairement depuis plus d'une dizaine d'années à promouvoir les supports issus de papiers, plastiques, tissus et autres matériaux recyclés, que cela soit pour des éditions sur papier ou pour des événements et des manifestations éphémères, en travaillant avec des fournisseurs garantissant ces matières premières issues de matériaux recyclés. Par exemple, les activités de production et évènementielles ont inscrit le recours à l'économie circulaire comme principe-clé afin de favoriser ce type de sourcing dans leurs différents projets. Des responsables RSE de ces agences interviennent très en amont des projets afin de réduire au maximum les déchets et de trouver des alternatives en fonction des besoins. Dans le cadre d'événements éphémères, la priorité est donnée à des matériaux issus de produits recyclés comme le bois pour les décors, ou le choix se porte sur des moquettes réalisées à partir de moquettes recyclées (voir l'exemple de Publicis Live à travers ses *Sustainability Guidelines* partagées avec les fournisseurs intervenant sur différents événements sur le site internet du Groupe). Pour la production, la priorité va à des éléments de décor ayant déjà servi et à des costumes loués dans la mesure du possible. Cela permet d'encourager les filières vertueuses et les fournisseurs engagés, et de travailler avec certains à de nouvelles solutions. **[E5-1-16, E5-2-19]**

La politique *CSR for Business Guidelines* s'impose aux fournisseurs dans le cadre des contrats Groupe comme annexe au contrat signé, contient, depuis plus d'une dizaine d'années, l'objectif d'accroître la part des biens achetés issus de l'économie circulaire, ou ayant une part croissante de matériaux issus de l'économie circulaire. Par exemple, dans la catégorie des ordinateurs portables et des écrans indispensables à tous les salariés, la part de matériaux issus de l'économie circulaire – essentiellement les coques des ordinateurs, des claviers et des souris de même que pour les imprimantes, s'accroît de la part de tous les fournisseurs. **[E5-2-20 (a), (b) & (d)]**

La traçabilité doit encore s'améliorer car les indicateurs des fournisseurs n'est pas encore homogène.

Cela explique pourquoi le Groupe n'a pas encore généralisé d'objectifs à atteindre. Les perspectives d'accroître le recours à l'économie circulaire se discutent au cas par cas avec chaque fournisseur, en fonction de son niveau de maturité et de ses projets dans ce domaine, et des gammes de produits qui seront achetées par le Groupe afin d'encourager cette offre issue de l'économie circulaire.

4.2.9.3 La gestion des déchets

La politique environnementale du Groupe *Net Zero Climate*, depuis son origine, intègre une réduction drastique des déchets, que ce soit dans le cadre du fonctionnement de l'entreprise, de ses activités métiers, et de ses relations avec les fournisseurs.

D'où viennent les déchets du Groupe ? Total 2024 de 2 680 tonnes, et 133 TeqCO_2 :

- le volume des déchets (non dangereux) qui sont recyclés est estimé à 1 805 tonnes. L'essentiel de ces volumes est constitué de papiers et cartons. Ils sont traités dans des filières de recyclage avec traçabilité (certaines agences ayant depuis plusieurs années une traçabilité en place pour 100 % des volumes). Le Groupe ne gère pas de déchets dangereux ou toxiques compte tenu de ses activités de services. Début 2020, le Groupe a lancé un plan mondial de lutte contre le plastique à usage unique, l'objectif étant d'atteindre sa disparition dans toutes les entités. C'est le cas depuis des années pour les fournitures de bureau, et des alternatives ont été trouvées pour les ustensiles requis pour les usages alimentaires ;
- les déchets électroniques sont repris dans les filières locales DEEE (déchets d'équipements électriques et électroniques) ou *WEEE (waste electrical and electronic equipment)*, ou dans le cadre des contrats de reprise de matériels, permettant aussi une seconde vie pour ces matériels encore utilisables.

Méthode de calcul des déchets physiques : les équipes de Re:Sources sont en charge localement d'assurer cette mesure, en fonction de l'organisation de l'immeuble où se trouvent les bureaux des agences. Il y a plusieurs situations qui ont permis, au fil des années, de collecter des données plus précises : le tri des déchets est assuré par le gestionnaire de l'immeuble qui identifie les volumes concernant nos activités sur la base d'un volume hebdomadaire ou mensuel ; quelques agences (avec Re:Sources) ont mis en place l'intervention d'un tiers garantissant une sélection et gestion des déchets dans une filière spécialisée (exemple au siège du Groupe à Paris). Les catégories de déchets font partie du reporting RSE en place depuis 15 ans, avec des informations collectées auprès des filiales.

La question du gaspillage alimentaire est suivie depuis plusieurs années. Dans toutes les agences, les collaborateurs doivent réduire le gaspillage au quotidien et renforcer les logiques de partage, afin de lutter contre la précarité alimentaire. Par exemple, en fin d'après-midi, des collaborateurs peuvent récupérer à la cafétéria des surplus alimentaires intacts issus de réunions. En France, Sodexo, partenaire du Groupe notamment sur les sites des Champs-Élysées et de Bastille, est très actif tant dans sa propre chaîne de production (de l'amont à l'aval) que dans sa communication sur les enjeux du gaspillage auprès des salariés-clients des restaurants d'entreprise. Le Groupe défend une alimentation responsable, équitable et durable, prioritairement locale et soucieuse du bien-être animal, comme en témoignent plusieurs projets réalisés avec différents clients (voir www.publicisgroupe.com, section RSE).

* * * * *

Compte tenu des activités de services intellectuels de Publicis Groupe et de l'analyse de double matérialité, plusieurs volets des ESRS ne sont pas applicables à l'entreprise.

ESRS non couvert	Motifs de la non-présence dans ce Reporting 2024
E5-3-23 ; E5-3-24 (a) à (f) ; E5-3-25 ; E1-8-AR 65	Non couverts en 2024 - Ils seront couverts en 2025
E1-9-66 (a) & (b), (d), E1-9-67 (a) & (b), (d) & (e) E1-9-66 (b) & (d), E1-9-69 (a) & (b)	Les données actuelles sont partielles et pas encore assez représentatives - Ils seront couverts en 2025 (ou 2026)
E5-4-30 ; E5-4-31 (a) à (c) ; E5-4-32 ; E5-4-AR 25 ; E5-5-35 ; E5-5-36 (a) à (c) ; E5-5-40 ; E5-5-39	Non applicable, au regard des activités de services intellectuels de l'entreprise et de l'analyse de double matérialité

4.3 SOCIAL : DROITS HUMAINS FONDAMENTAUX, IMPACT & ÉQUITÉ

ESRS S1 SALARIÉS PROPRES À L'ENTREPRISE

La croissance des activités a été très soutenue en 2024. Les salariés du Groupe portent le dynamisme de l'entreprise ; ils ont fait preuve d'adaptabilité et ont répondu efficacement aux attentes de leurs clients. Les questions sociales sont centrales et matérielles pour Publicis Groupe, les talents étant l'actif principal de la Société.

4.3.1 Les engagements de Publicis Groupe en matière de droits humains fondamentaux

Depuis sa création en 1926 par Marcel Bleustein-Blanchet, le socle des valeurs du Groupe repose sur des principes humanistes et universels. Ces principes ont été partagés par le fondateur dans de nombreux ouvrages illustrant à l'époque sa vision de l'entreprise et de son rôle dans la société. Avec l'expansion internationale conduite par Maurice Lévy, alors président du Directoire, ces valeurs ont été écrites afin d'être plus largement partagées avec les salariés rejoignant le Groupe dans le cadre des multiples acquisitions. Elles reposent sur la dignité humaine, le respect de chacune et chacun dans son individualité, et sur la lutte contre toute forme de discrimination et de harcèlement. Ce document est toujours public et il a nourri le Code de conduite et d'éthique du Groupe intitulé Janus mis en place au tout début des années 2000. Ces valeurs sont réaffirmées régulièrement et portées par le Président du Groupe, Arthur Sadoun, ainsi que par les membres du Comex, et du *Management Committee*.

- dès 2003, Publicis Groupe a signé le Pacte Mondial des Nations Unies, réaffirmant chaque année son engagement autour des 10 principes-clés. Ces principes ont été ensuite intégrés dans la politique de ressources humaines afin d'affirmer les choix de l'entreprise en faveur des droits humains et des libertés fondamentales, de la lutte contre toutes les formes de travail forcé, d'esclavage moderne, de trafics humains, de travail des enfants, et de protection de la santé et sécurité ;
- en 2009, Publicis Groupe a racheté le *Women's Forum for the Economy and the Society,* illustrant sa détermination à mettre en valeur la forte contribution économique et sociale des femmes dans la société (section 4.3.4.1) ;
- en 2011, le Groupe rejoint *Catalyst* aux États-Unis, une ONG spécialisée dans les questions d'égalité des chances au sens le plus large, agissant comme un centre expert qui partage beaucoup de connaissances et expériences conduites en entreprise ;
- en 2015, le Groupe s'est aligné sur les 17 Objectifs de développement durable des Nations Unies (ODD) ;
- en 2018, Publicis Groupe a signé les WEP – *Women Empowerment Principles* des Nations Unies, et rejoint aux États-Unis l'AIMM – *Alliance for Inclusive Multicultural Marketing*, ainsi que l'initiative *Free The Work*, en faveur des femmes dans les métiers de la production, réalisation et photographie ; **[S1-1-20 (a) à (c)]**
- en 2022, Publicis a rejoint *OneInThreeWomen*, initiative internationale mobilisant les entreprises autour des violences domestiques faites aux femmes : cet engagement demande aux entreprises de mettre en place des dispositifs d'aide ou facilitant l'accès à des aides concrètes pour les victimes (hébergement temporaire, ressources diverses…). Ils sont en place dans les agences aux États-Unis et Canada, en Inde, en France, en Australie et Nouvelle-Zélande, par exemple. Publicis France est membre de #StOpE (Stop au Sexisme Ordinaire en Entreprise), première initiative interentreprises ayant pour objectif de lutter contre le sexisme dit « ordinaire » au travail.

4.3.2 Analyse des impacts, risques et opportunités liés aux enjeux sociaux

/ Impacts risques et opportunités (IRO) - en bref

Type d'impact	Risques [S1-4-AR 38]	Opportunités [S1-4-AR 38 (b), S1-4-AR 40]	Politiques & organisation	Mesures d'atténuation & actions majeures [S1-4-AR 37]
L'attraction et la rétention des talents : les salariés représentent l'actif essentiel de l'entreprise, avec des impacts économiques et sociaux essentiellement positifs. Ils ont besoin d'une vision claire de leur parcours professionnel.	• Les secteurs de la communication et de la technologie sont caractérisés par la volatilité des talents, où la valeur se mesure au nombre d'expériences. • La rétention est clé afin de répondre au risque de perte de l'expertise acquise (en créativité comme technologie) ou du besoin de réinvestir dans du capital humain pour une courte durée • Un turnover important des *Key Executives* pourrait avoir des conséquences sur la capacité des agences à répondre aux attentes des clients	• Les expériences multiples des salariés sont aussi des atouts car elles enrichissent les équipes et les projets • L'entreprise a bâti une culture apprenante, et propose à ses salariés de nombreuses options professionnelles au sein du Groupe. • L'entreprise a adopté les outils d'IA Generative grâce à un programme stratégique permettant de se former à ces nouveaux outils • Les *Groupe Key Executives* sont définis dans Janus et font l'objet d'un suivi attentif	• Janus – *Values* • Janus – *HR General Policies & Rules* • Janus – *Groupe Key Executives* • Janus – *Impact & Equity policy* • Politiques locales dans les agences	• Marcel.ai avec Marcel Classes, la plateforme d'intelligence artificielle interne, permet à chaque salarié d'apprendre en continu dans son métier, et, de découvrir d'autres activités, et/ou de progresser en expertise • Les *Groupe Key Executives* sont identifiés dans le Code de conduite et d'éthique Janus, au regard de critères précis de leur contribution au succès du Groupe avec lesquels le Président-Directeur Général interagit régulièrement • Suivi ad hoc depuis plusieurs années du P 1000, salariés ayant un role-clé localement • Dispositifs de mobilité interne permettant de changer de métier et/ou de pays, d'entité, et d'apprendre au sein d'équipes différentes, et de prendre plus de responsabilités
Egalité des chances : la lutte contre toutes les formes de discrimination requiert une vigilance permanente et la pluralité des équipes est un atout	• Les risques sont liés à des comportements qui seraient contraires aux exigences légales, pouvant impacter les salariés, et les parties prenantes, tant d'un point de vue juridique, que financier et réputationnel • Avec un risque potentiel de désengagement des salariés	• L'objectif est d'être un employeur de choix • La culture interne inclusive portée par Viva la Différence (raison d'être et devise) est un facteur d'attractivité pour de nombreux talents, et c'est un élément de différenciation vis-à-vis des clients.	• Janus – *Values* • Janus – *HR General Policies & Rules* • Janus – *Groupe Key Executives* • Janus – *Impact & Equity policy* • Politiques locales *Impact & Equity* dans les agences	• Les engagements du Groupe sont incarnés par un ensemble d'actions comme le *Women's Forum,* ou le soutien aux groupes affinitaires ouverts à tous les salariés : *VivaWomen!*, Égalité, *enABLE*… • Les agences sont actives localement à travers leurs initiatives locales, par exemple en direction de jeunes éloignés des métiers de l'entreprise (ex. : MCTP aux États-Unis, Publicis Track en France…)
Santé, sécurité et bien-être des salariés: le bien-être des salariés est fondamental dans nos activités car les collaborateurs constituent le capital essentiel de l'entreprise	• Les risques de santé et bien-être au travail doivent être anticipés. Les équipes sont plutôt jeunes et passionnées, avec un fort intérêt professionnel dans leurs activités • La préservation d'un équilibre vie personnelle-vie professionnelle est critique • Les risques sont le désengagement des salariés, si les conditions ne sont pas réunies pour que chacun donne le meilleur de lui-même	• Dans un monde du travail hybride, le bien-être au travail doit reposer sur des initiatives tangibles, accessibles à toutes et tous, participant à la dynamique interne ; les solutions très concrètes tant en santé mentale que physique, ou en termes d'organisation du travail, constituent un facteur d'attractivité	• Janus – *Values* • Janus – *HR General Policies & Rules* • Janus – *Groupe Key Executives* • Janus – *Impact & Equity policy* • Janus - *Harassment and Workplace Violance* • Janus - *Health Safety and Security* • Politiques locales dans les agences liées au bien-être et à la santé/sécurité au travail	• Les actions sont conduites à plusieurs niveaux, le niveau local est déterminant car les politiques familiales locales permettent aux salariés de mieux gérer leur équilibre vie professionnelle/vie personnelle. • Les programmes Groupe comme *Work Your World* ou le plaidoyer *Working With Cancer* indiquent que le Groupe innove dans ces domaines. • Marcel Classes met à disposition de tous salariés différents dispositifs pour les aider en matière de santé physique et mentale, telle que la plateforme *Thrive*.
Communautés et droits humains : nos métiers de communicants au service des causes d'intérêt général bénéficient à des communautés locales ; le respect des droits humains et des libertés fondamentales est une valeur-clé	• Les risques liés à la non-prise en compte des intérêts des communautés peuvent mettre en péril leur futur • Les risques liés au non-respect des droits humains fondamentaux sont préjudiciables pour les personnes les plus vulnérables	• L'entreprise et ses partenaires ont un rôle d'influence permettant de promouvoir des valeurs et des règles éthiques s'appliquant partout • Privilégier les fournisseurs actifs dans ce domaine a un impact positif plus large	• Janus – *Values* • *CSR For Business Guidelines* • *Groupe Citizenship & Sponsorship* Charter • Politiques locales dans les pays	• Les agences du Groupe sont localement engagées, auprès d'ONG, associations et de causes au service de l'intérêt de tous, sous la forme de *pro bono*, à savoir la mise à disposition gracieuse de notre savoir-faire de communicants. Ces opportunités sont aussi un facteur d'attractivité des talents • Privilégier les fournisseurs actifs sur ces sujets permet de créer localement un cercle vertueux

4.3.2.1 Impacts liés aux enjeux sociaux et humains

Avec 108 179 collaborateurs dans le monde, Publicis Groupe est un employeur important. Les salariés représentent l'actif essentiel de l'entreprise. Ce capital humain est au cœur des préoccupations du *Top Management*, très conscient de la valeur de chacun et soucieux que toutes et tous se sentent bien dans leurs activités professionnelles. Les impacts directs sur les salariés sont nombreux, qu'il s'agisse de l'évolution rapide des métiers et des compétences nécessitant une agilité permanente, des conditions de travail permettant une flexibilité efficace pour tous, ou encore de la prise en compte de la santé physique et psychique des salariés.

Les impacts positifs directs sont tangibles au regard des décisions prises dans des moments critiques comme celle de maintenir le salaire de nos collaborateurs en Ukraine confrontés à la guerre depuis 2022, ou le programme *#WorkingWithCancer*, protégeant la rémunération du salarié touché par des maladies chroniques graves (section 4.3.6.3).

Le taux de rotation des salariés est structurellement important dans les métiers de la communication et de la technologie. L'objectif des équipes RH et Talents du Groupe est de limiter les départs volontaires et de proposer des évolutions internes, vers de nouveaux métiers ou d'autres pays. Publicis Groupe est un groupe en perpétuelle évolution, qui modifie son organisation en permanence, au gré des projets conduits pour les clients et des besoins en compétences nouvelles. Les réorganisations sont conduites en privilégiant les opportunités professionnelles internes.

Les enjeux sociaux sont traités au sein de plusieurs instances internes placées sous la responsabilité de la Secrétaire Générale. D'une part, ils sont traités au sein du *CTOs Council* qui se réunit une fois par mois et qui est piloté par la Direction des opérations RH du Groupe. Il rassemble les Directeurs RH et Talents (*Chief Talent Officers*) et les *Responsables Compensation & Benefits* (rémunérations) des principaux pays et entités afin de travailler sur des projets structurants, qu'il s'agisse d'outils ou d'actions internationales comme *#WorkYourWorld* ou *#WorkingWithCancer*, ainsi que sur les évolutions des politiques RH Groupe. D'autre part, les enjeux sociaux liés à l'équité, l'égalité des chances et des opportunités sont traités au sein du *Groupe Impact & Equity Council* qui se réunit à un rythme bimestriel et qui est piloté par la Direction RSE du Groupe. Il rassemble les responsables des pays et des entités afin de travailler sur les actions à conduire en commun, des outils de formation et sur des actions communes comme la lutte contre les violences domestiques.
[S1-4-37, S1-4-38 (a) à (d), SBM-3-14 (c) & (d)]

4.3.2.2 Risques liés aux enjeux sociaux et humains

La cartographie des risques majeurs du Groupe (voir chapitre 2 du présent document), la cartographie des risques du Plan de vigilance, la cartographie des risques ESG ainsi que la table de Double Matérialité, abordent les risques ou enjeux liés aux collaborateurs et au capital humain. Ainsi, y sont traitées les questions liées à la santé, la sécurité et bien-être des collaborateurs, celles liées à l'attractivité et la rétention des talents et enfin les enjeux liés à l'équité, et l'égalité des chances.

La rotation structurelle des équipes dans l'industrie est suivie très attentivement par les Comex dans les pays et tous les trimestres par le Comex Groupe. Le risque est de voir partir des talents qui contribuent au succès du Groupe et qui répondent le mieux aux attentes des clients. C'est pour répondre à ces risques qu'un suivi *ad hoc* a été mis en place depuis plusieurs années sur le P 1 000 du Groupe, composé des collaborateurs avec lesquels le Président-Directeur Général peut interagir directement et régulièrement. Par ailleurs la notion de *Key Executives* a été affinée dans le Code de conduite et d'éthique Janus, afin de suivre de manière plus étroite les questions d'évolution de carrière des personnes exerçant des responsabilités-clés au sein de l'entreprise. Afin d'améliorer le taux de rétention, différents programmes de formation et d'accompagnement individualisé ont été renouvelés et repensés (sections 4.3.5 et 4.3.6). **[S1 SBM-3-14 (a)]** Les équipes RH & Talents, et DEI ont un rôle-clé et restent les interlocuteurs de proximité, notamment pour mettre en œuvre les dispositifs *ad hoc* en cas de problèmes pouvant toucher les salariés (qu'il s'agisse d'événements climatiques intenses impactant l'agence et/ou les salariés, ou d'épidémie comme lors de précédents épisodes avant la Covid-19, avec les SRAS). **[S1-3-32 (a)]** Les programmes mis en place dans différents pays illustrent concrètement le travail effectué localement pour prévenir ce type de risques. En matière de bien-être au travail, un audit mondial a été réalisé en 2023, avec l'aide du cabinet WTW, afin de disposer d'une vision précise des dispositifs de protection dans chaque pays et filiale, de prendre appui entre autres sur ces éléments pour mettre en place *#WorkingWithCancer* (section 4.3.6.3) afin qu'il bénéficie rapidement aux salariés concernés dans tous les pays. Cet audit a fait ressortir une conformité à 100 % des filiales du Groupe avec leurs réglementations locales et les règles Groupe figurant dans Janus. En matière de protections additionnelles de prévoyance et santé, 95 % des pays complètent le volet médical (soins et chirurgie, dentaire, ophtalmologie…) et 91 % des pays ont complété la protection décès. Enfin, de nombreuses actions sont en place en faveur de l'égalité des chances. (section 4.3.4).
[S1-4-41-AR 37]

Le Groupe n'a pas identifié d'entités présentant un risque de recours au travail forcé ou à l'esclavage moderne, ou au travail des enfants. **[S1 SBM-3-14 (f) & (g)]**

4.3.2.3 Opportunités liées aux enjeux sociaux et humains

L'attractivité et la rétention des talents sont au cœur de la stratégie de Publicis Groupe. L'objectif est de créer un environnement de travail inspirant, dynamique et agile, offrant de nombreuses opportunités d'évolution professionnelle et personnelle. Publicis Groupe est actuellement considéré comme l'entreprise la plus attractive comparée à ses concurrents directs, en raison de son ambition stratégique, de son leadership et de sa performance financière et extra-financière. Dans chaque grand pays, les agences ont décliné des actions pour refléter la pluralité sociale du territoire, appelée « *Workplace to Marketplace* ». La stratégie en matière de formation et d'évolution professionnelle est décrite en s'appuyant sur des exemples d'initiatives Groupe illustrant la réalité des outils et contenus mis à la disposition de tous les salariés, et détaillant des programmes propriétaires donnant accès à des possibilités uniques d'expériences professionnelles. Les directions RH et Talents ont travaillé ces dernières années sur des programmes innovants, comme *#WorkYourWorld*, qui propose des opportunités de mobilité interne différentes, plus courtes et choisies par le salarié. L'attrait des femmes pour ce programme (65 % de femmes bénéficiaires) démontre qu'il répond à une aspiration profonde et à un format plus simple que la mobilité traditionnelle qui repose sur une temporalité plus longue et attire plutôt les hommes à 71 %.

La détermination du Groupe dans sa nouvelle transformation vers l'intelligence artificielle et l'usage de l'IA Générative, afin de passer d'une plateforme à un « Système Intelligent » (*.is* pour *intelligent system*) est aussi un facteur d'attractivité. Les premières formations ont été présentées début 2023 pour aider les salariés à se familiariser avec ces nouveaux outils, dans un environnement-test protégé sur la plateforme Marcel. Les projets d'investissements annoncés début 2024 attestent de l'ambition de l'entreprise dans ce domaine, qui renforce l'attractivité du Groupe pour les talents. Plus de 130 programmes de formation dédiés à l'IA générative ont été déployés. **[S1 SBM-3-14 (d)]**

4.3.2.4 Caractéristiques des salariés – Indicateurs démographiques

Effectifs : Le Groupe compte **108 179 salariés** au 31 décembre 2024. **[S1-6-50 (a)]**

/ Nombre de salariés (*headcount*) dans l'effectif propre [S1-6-50]

	Nombre total des salariés		Pourcentage de salariés	
Genre	**2023**	**2024**	**2023**	**2024**
Homme	49 503	51 010	47,9 %	47,2 %
Femme	52 775	56 072	51,1 %	51,8 %
Autres	1 017	1 097	1,0 %	1,0 %
Total des salariés	**103 295**	**108 179**	**100 %**	**100 %**

/ Ventilation des salariés par sexe et par pays pour les pays dans lesquels le groupe compte 50 salariés ou plus représentant au moins 10 % du nombre total des salariés [S1-6-50 (a)]

	2023			2024		
Genre	**Etats-Unis**	**Inde**	**Autres pays**	**Etats-Unis**	**Inde**	**Autres pays**
Homme	11 703	15 274	22 526	12 215	15 946	22 849
Femme	15 109	7 703	29 963	16 509	8 153	31 410
Autres	115	6	896	143	11	943
Total des salariés	**26 927**	**22 983**	**53 385**	**28 867**	**24 110**	**55 202**

/ Ventilation des salariés par type de contrat et par sexe [S1-6-50 (b)]

	Nombre de salariés permanents par sexe		Nombre de salariés temporaires par sexe	
Genre	**2023**	**2024**	**2023**	**2024**
Homme	48 067	50 594	1 436	416
Femme	51 245	55 609	1 530	463
Autres	988	1 070	29	27
Total des salariés	**100 300**	**107 273**	**2 995**	**906**

La variation nette des effectifs salariés se décompose comme suit :

a) *Turnover* 2024 : 21 %.

Définition : le turnover ou taux de rotation du personnel est égal au nombre de salariés ayant quitté le groupe durant la période de reporting, que ces départs soient volontaires ou involontaires, divisé par les effectifs au début de la période de reporting. **[S1-6-50 (c)]**

/ Nombre total de salariés ayant quitté le groupe au cours de l'année 2024 et le taux de rotation des salariés (*turnover*) [S1-6-50 (c)]

Indicateurs ESRS	2023	2024
Nombre de salariés (départs)	20 512	21 701
Taux de rotation	20,0 %	21,0 %

L'ensemble des données quantitatives sociales et démographiques sont extraites du Système informatique des ressources humaines, *Career Settings*, placé sous la responsabilité des Directions locales des ressources humaines et talents et piloté par la Direction des opérations RH au niveau du Groupe.

b) Le marché du travail dans les métiers de la communication, du digital et de la technologie est tendu dans plusieurs pays, qui plus est dans les métiers des agences, structurellement et historiquement très volatile. L'attractivité du Groupe est forte en raison des bonnes performances financières, des gains de clients et de la stratégie du Groupe avec une offre particulièrement innovante.

Même en période de croissance, Publicis Groupe est une entreprise où les entités et agences procèdent à des ajustements réguliers et des réorganisations, et où les solutions internes de reclassement sont toujours privilégiées. Les équipes RH/Talents favorisent les options de formation (*re-skilling* et *up-skilling*) afin d'accroître les compétences et de faciliter des changements de métiers.

Les contrats des collaborateurs des entités du Groupe sont établis en conformité avec le cadre légal et réglementaire local, qu'il s'agisse d'un contrat de travail à durée indéterminée, ou d'un contrat de travail à durée déterminée. En fonction des contextes locaux et des besoins temporaires sur certains projets, des contrats de prestations *freelance* sont établis pour des travailleurs indépendants.

c) Le recours aux ***freelances*** intervient lors de situation de surcharge temporaire de travail. Au titre des nouvelles règles de la CSRD européenne, il s'agit de collaborateurs occasionnels, dits « non salariés » par rapport à la main-d'œuvre en propre de l'entreprise. Au 31 décembre 2024, les agences du Groupe travaillaient avec 5 839 freelances. Ils sont identifiés dans le système *Career Settings*. **[S1-7-56]** Un *freelance* est une personne qui peut être amenée à travailler plusieurs fois au cours de l'année avec l'agence qui aura besoin de ses services, pour des durées extrêmement variables en fonction des projets. Certaines activités font plus souvent appel à des *freelances*, comme la production, car c'est ainsi que les projets fonctionnent.

/ Nombre total de non-salariés - *freelances* dans l'effectif propre (*headcount*) [S1-7-55 (a)]

Nombre de non-salariés dans l'effectif propre Indicateurs ESRS	2023	2024
Nombre de stagiaires	4 228	2 880
Nombre de freelances	5 070	5 839

d) Le calcul des *freelances* se fait sur la base de ceux présents dans les entités du Groupe au 31 décembre 2024. Les freelances sont des travailleurs indépendants, avec qui sont passés des contrats individuels de prestations. Ce sont des non-salariés de l'entreprise. **[S1-7-55 (b) i, S1-13-81]**

Il est important de noter que le statut de *freelance* est, dans la très grande majorité des cas, un choix volontaire de la part de la personne concernée. Ce statut permet de conserver une grande liberté dans le choix des agences, des clients, et des projets sur lesquels travailler. Quel que soit le pays, il arrive que les agences proposent à des *freelances* d'intégrer les équipes du Groupe en devenant salariés ; beaucoup refusent cette offre, car le statut de salarié ne répond pas à leurs souhaits de liberté professionnelle. Le recours à des personnels intérimaires est marginal car peu pratiqué dans les métiers du Groupe. **[S1-7-55 (a) & (c)]**

e) L'organisation du travail est articulée autour de la gestion de projets, adaptée aux besoins exprimés par les clients et aux attentes des salariés eux-mêmes. Le temps de travail est encadré localement par des lois et règlements. En octobre 2023, de nouvelles règles en matière de travail à domicile et de retour au bureau (RTO: *Return to Office*) ont été fixées à compter de 2024, avec trois jours par semaine au bureau afin de privilégier les relations interpersonnelles *in situ* et de favoriser une coopération spontanée en équipe. Il existe des exceptions au regard du type de projet sur lequel travaillent les salariés ou de raisons plus personnelles (handicap, organisation familiale…). Pour moins de 5 % des effectifs, la présence sur site peut être requise notamment dans des fonctions support comme la continuité de service des équipes informatiques, ou pour des équipes des services généraux en charge de l'entretien et de la sécurité des bâtiments.

La réalisation des projets pour les clients nécessite souvent de la flexibilité de la part des salariés ; en contrepartie de cette souplesse dont ils font preuve, le management local des agences met en place des mesures permettant de compenser leurs efforts et de disposer de plus de temps durant les périodes estivales (ex. : en été, les vendredis après-midi sont non travaillés dans plusieurs agences américaines) ou au moment de fêtes importantes comme en Chine (Nouvel An chinois par exemple), en Inde (*Diwali*, etc.) ou aux États-Unis (*Thanksgiving*…).

f) Le taux d'absentéisme au sein du Groupe est, en 2024, de 1,8 %.

Définition : le taux d'absentéisme est égal au nombre total de journées perdues, pour absences autres que les congés payés, les congés de maternité-paternité, divisé par le nombre total de jours ouvrés de l'année.

La mixité dans le Groupe au 31 décembre 2024

/ Répartition des salariés par sexe en nombre et en pourcentage au niveau Senior [S1-9-66 (a)]

	Nombre de salariés au niveau des instances dirigeantes		Pourcentage de salariés au niveau des instances dirigeantes	
Genre	**2023**	**2024**	**2023**	**2024**
Femme	2 174	2 561	43,9 %	45,1 %
Homme	2 758	3 086	55,5 %	54,3 %
Autres	27	31	0,6 %	0,6 %

/ Répartition des salariés par tranche d'âge [S1-9-66 (b)]

Âge	**2023**	**2024**
Nombre de salariés (effectifs) de moins de 30 ans	35 353	35 291
Pourcentage de salariés de moins de 30 ans	34 %	33 %
Nombre de salariés (effectifs) âgés de 30 à 50 ans	58 482	63 858
Pourcentage de salariés âgés de 30 à 50 ans	57 %	59 %
Nombre de salariés (effectifs) de plus de 50 ans	9 460	9 030
Pourcentage de salariés âgés de plus de 50 ans	9 %	8 %

/ Autres indicateurs propres à Publicis Groupe

Effectifs par régions et répartition par sexe	**Unité**	**% Femmes 2023**	**% Femmes 2024**
Asie-Pacifique	%	43,4	43,9
Europe	%	56,5	57,3
Amérique latine	%	50,2	50,7
Afrique/Moyen-Orient	%	51,3	51,2
Amérique du Nord	%	55,6	56,8
Total	%	**51,1**	**51,8**

Mixité par niveaux de responsabilité		**2023**	**2024**
% Femmes dans le Comex*	%	–	40,0
% Femmes parmi les dirigeants clés du Groupe (Etats-Unis inclus)(1)	%	43,0	44,2
% Hommes parmi les dirigeants clés du Groupe	%	57,0	55,8
% Population – position senior	%	4,9	5,2
% Femmes – position senior (2)	%	43,8	45,1
% Hommes – position senior	%	55,6	54,4
Ancienneté moyenne en années – position senior	nombre	9,1	8,5
% Population – position *mid-level*	%	62,5	64,8
% Femmes – position *mid-level* (3)	%	50,3	50,9
% Hommes – position *mid-level*	%	49,0	48,4
Ancienneté moyenne en années – position *mid-level*	nombre	4,2	4,7
% Population – position *entry level*	%	32,6	30,0
% Femmes – position *entry level* (4)	%	53,6	55,1
% Hommes – position *entry level*	%	44,7	43,2
Ancienneté moyenne en années – position *entry level*	nombre	2,5	2,6
Nombre de nationalités parmi les salariés du Groupe	nombre	174	174

* La Loi Rixain sur la féminisation des instances dirigeantes impose aux entreprises de compter au moins 30% de femmes dans leur Comex/Codir en 2026.
(1) Femmes membres de l'un des principaux Comex du Groupe. Le point de passage 2024 est atteint à 44,2%, et dépassé à 45,8 % sur un périmètre hors Etats-Unis. L'évolution de la jurisprudence de la Cour Suprême des États-Unis (Juin 2023), reprise dans les termes de l'Executive Order de janvier 2025, rend ce critère précaire voire illicite,
(2) Femmes/hommes occupant une position de *senior management* au sein de l'agence ou de l'entité, du pays ou de la région.
(3) Femmes/hommes occupant une position de *middle management* au sein de l'agence ou de l'entité, du pays ou de la région.
(4) Femmes/hommes occupant une position de *entry management* au sein de l'agence ou de l'entité, du pays ou de la région.

Mixité par métiers : niveau Senior	Unité	% Femmes 2023	% Femmes 2024
Management des clients	%	53,9	54,6
Ingénieurs	%	8,5	10,3
Créatifs	%	26,5	29,8
Fonctions supports	%	56,1	55,3
Media	%	51,3	49,5
Data & Tech	%	25,8	26,0
Production	%	46,4	50,5
Stratégie	%	44,4	48,7
Consulting	%	25,9	31,3
Management	%	39,6	40,0
Santé	%	33,3	40,0

La planification des effectifs et des compétences

Les équipes Talent et RH dans les pays ont la responsabilité de bâtir des prévisions à court et moyen termes. Les secteurs de la communication et de la transformation digitale sont structurellement des marchés de l'emploi très dynamiques, où les expériences s'acquièrent par la variété des projets, des clients et des secteurs. Les salariés changent d'agence ou d'entreprise régulièrement, ce qui correspond aux usages du secteur. Compte tenu de cette mobilité structurelle, l'enjeu des équipes RH et Talents de Publicis Groupe est de conduire en parallèle des actions de recrutements différenciantes pour attirer les meilleurs talents, d'activer des leviers de rétention afin d'offrir aux collaborateurs un parcours complet et enrichissant au sein même du Groupe. Toutes les fonctions font l'objet de travaux d'anticipation, car elles évoluent rapidement. Une attention particulière est portée sur les métiers de la *Data* et de la Tech, en très forte demande dans toutes les industries, et pour lesquels le Groupe dispose de vrais atouts d'attractivité, en termes de liberté d'innovation et de compétences croisées.

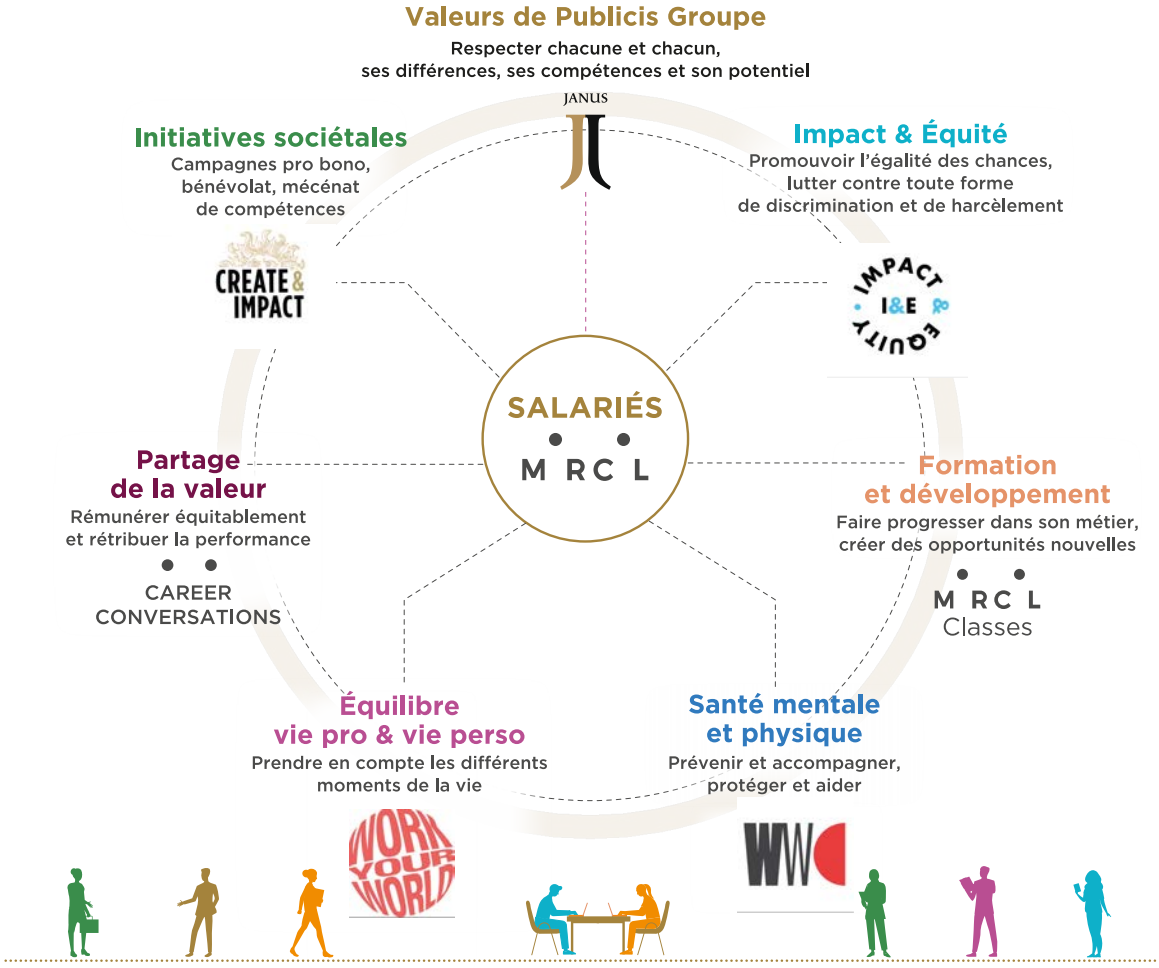
Les outils du Groupe facilitant cette planification reposent sur *Career Settings*, le SIRH (système d'information des ressources humaines) permettant des analyses démographiques assez fines, par métiers, niveau d'expérience, niveau de responsabilités, et *Career Conversation* sur le suivi de la performance et de la perception des salariés dans leurs fonctions et rôles opérationnels. Depuis 2022, avec la plateforme Marcel et grâce à ces outils, la personnalisation des parcours s'est améliorée sur la base de données objectives. L'apport de partenaires externes sur les évolutions locales du marché du travail est également utilisé qu'il s'agisse de parcours de formation, d'invités pour des sessions inspirantes, ou de dialogue sur des enjeux locaux. Enfin, les relations avec les milieux académiques (lycées, écoles et universités) et les organismes de formation permettent une coopération sur les évolutions en cours ou à apporter aux cursus de formation des futurs professionnels.

4.3.3 Les points-clés de la politique sociale et ressources humaines

Le capital humain est l'actif essentiel de Publicis Groupe, depuis la création de l'entreprise en 1926.

Les sujets Talents en lien avec l'évolution professionnelle des salariés sont pilotés par le *Chief Talent Officer* du Groupe, membre du *Management Committee*, qui s'appuie sur les équipes RH et Talents dans les pays et les agences pour le déploiement de programmes Groupe. Les sujets opérationnels RH sont pilotés par la Direction des opérations RH Groupe, qui reporte à la Secrétaire générale du Groupe, membre du *Management Committee*. Cette Direction travaille avec les équipes RH et Talents dans les pays, ainsi qu'avec les équipes de Re:Sources. Le *CTOs Council* est réuni tous les mois pour la préparation et le suivi de nombreuses initiatives Groupe. Les enjeux liés à l'impact et l'équité, sont suivis par la *Chief Impact Officer*, membre du *Management Committee*, et avec l'appui du *Groupe Impact & Equity Council*, rassemblant une vingtaine de Responsables locaux. **[S1-4-39]**

LES PRINCIPES-CLÉS DE LA POLITIQUE RH/TALENTS



La politique Groupe *HR General Policies & Rules* est le cadre de référence à l'échelle du Groupe et comporte les points-clés derrière lesquels les pays doivent s'aligner. Elle intègre les 10 principes du Pacte Mondial des Nations Unies, dont les articles 1 à 6 sur les droits humains et droits du travail. Les pays ont défini leurs politiques sociales additionnelles afin d'être plus précis dans la mise en œuvre, de prendre en compte des particularités légales, et d'innover localement pour répondre aux attentes des salariés. La mise à jour 2024 a porté, entre autres, sur les dispositions relatives au salaire décent.

Dans Janus, le Code d'éthique et de conduite du Groupe, la politique générale RH énumère les principes fondamentaux à l'égard de tous les salariés en matière de ressources humaines et de gestion des talents, à savoir :

1. **Le respect des valeurs** propres à Publicis est intangible, notamment en matière de respect de chaque individu, des droits humains et libertés fondamentales, de ses compétences et de son potentiel professionnel et personnel. Ces valeurs reposent sur l'histoire de l'entreprise et de son fondateur, Marcel Bleustein Blanchet, et sur les racines françaises du Groupe, attachées aux principes philosophiques autour de l'universalisme. Ce qui signifie que chacune et chacune doit être respecté dans sa singularité, quelle qu'elle soit et d'où qu'elle vienne, et, que cela s'applique à tout le monde et partout. C'est aussi ce qui sous-tend la place cardinale donnée à l'équité, l'égalité des chances et la méritocratie dans l'entreprise. Enfin, le Groupe condamne toute forme de travail forcé, esclavage moderne ou le recours au travail des enfants.
[S1-1-19, S1-1-20 (a) & (b), S1-1-21, S1-1-22]

Viva la Différence ! Une raison d'être et une culture inclusive

Viva la Différence s'appuie sur les valeurs historiques du Groupe: cultiver les talents, reconnaître le mérite individuel et offrir des opportunités égales à tous, qui sont l'héritage du fondateur Marcel Bleustein-Blanchet. Elles ont été perpétuées tout au long de notre histoire, car même si le monde change autour de nous, notre engagement, lui, ne change pas.

Lors des tables rondes internes fin 2024 rassemblant tous les salariés du Groupe en décembre, la devise au cœur de l'entreprise et de la stratégie du Groupe demeure un fil rouge des échanges ; cette devise incarne la raison d'être de l'entreprise. Elle a été formulée en 2023 comme suit en anglais : *Embrace positive change with enthusiasm through Creativity & Technology for People and Businesses, reconciling immediate desirability with long-term impact*. Qui se traduit par : Accompagner le changement de manière constructive et avec enthousiasme, grâce à la créativité et à la technologie au service des besoins des individus et des entreprises, en conciliant le désir immédiat avec les impacts à long terme.

2. L'inclusion réelle, soutenue par le principe **Zéro Tolérance contre toutes formes de discrimination** et de harcèlement, en conformité avec les exigences légales et réglementaires (section 4.3.4). **[S1-1-24 (a) à (d)]**

   Les lois françaises et les directives européennes imposent aux grandes entreprises cotées comme Publicis Groupe de publier annuellement la progression de leurs objectifs sur l'égalité femmes-hommes. L'objectif d'avoir 46 % de femmes en 2025 dans les rôles-clés du Groupe, c'est-à-dire au sein des principaux Comex des pays et régions a été élaboré avec les parties-prenantes internes en 2019. Cet objectif a un impact important qui se retrouve dans l'évolution de la place des femmes dans des rôles seniors dans tous les métiers. **[MDR-T-80, S1-5-46, S1-5-47 (c)]**

3. **L'accès facile aux dispositifs de formation professionnelle et de développement personnel**, pour que chacun puisse faire évoluer ses compétences et envisager de nouvelles opportunités professionnelles, et accéder à des expériences différentes (voir section 4.3.5) ; **[S1-13-AR 17 (h)]**

4. **La protection de la santé physique et mentale**, grâce à une politique Groupe de prévention et de sensibilisation s'appuyant sur des actions locales appropriées (voir section 4.3.6) ; **[S1-14-86 & 87]**

5. **La flexibilité est au cœur de l'équilibre entre vie professionnelle** et vie personnelle dans tous les métiers, afin de prendre en compte les différents moments de la vie (voir section 4.3.6.5) ; **[S1-15-91 & 92]**

6. **Le partage de la valeur et la possibilité d'exprimer aisément ses attentes** grâce à des mécanismes accessibles à tous, et des règles de rémunération claires, valorisant la contribution de chacun et de tous au succès des activités du Groupe auprès de ses clients (voir section 4.3.8) ; **[S1-16-95]**

7. **La possibilité de participer volontairement à des causes d'intérêt général** et à des initiatives en faveur des communautés, en s'impliquant dans des campagnes *pro bono*, du bénévolat, actions de charité et bienfaisance. (voir section 4.3.11).

Le dispositif d'alerte pour les salariés [S1-3-32 (a) à (e)]

Accessible à tous les salariés de tous les pays et de tous les métiers, ainsi qu'aux non-salariés ou *freelances*, le dispositif d'alerte est mentionné dans les politiques Groupe et dans les politiques locales. Il est régulièrement rappelé dans les communications locales des CTOs et DRH. Le dispositif d'alerte fait l'objet d'une communication annuelle de la part du Secrétariat Général à l'ensemble des salariés, son libre accès est rappelé au cours de l'année par les équipes RH locales à tous les salariés, et il est publiquement accessible sur le site du Groupe. Il est opérationnel à travers l'accès à la plateforme externe https://publicis.whispli.com/lp/ethicsconcerns. Toutes les alertes et leur traitement sont notifiés à chaque Comité d'audit et des risques financiers du Conseil d'Administration.

Les sujets remontés sont gérés par le Secrétariat Général, et investigués systématiquement avec un souci scrupuleux de la confidentialité et de protection des lanceurs d'alertes. Le traitement est assuré par la Direction de la conformité, et en fonction des sujets, la Direction de l'audit interne peut être sollicitée, de même que la Direction juridique RH, sous la supervision du Secrétariat Général. Les investigations sont conduites avec les moyens appropriés en fonction des sujets, et en veillant à préserver une stricte confidentialité. **[S1-3-32 (c)]** Les lanceurs d'alertes, et les représentants des salariés pouvant les accompagner, sont protégés par la confidentialité des échanges et toute forme de représailles à l'encontre d'un lanceur d'alerte agissant de bonne foi est strictement interdite. **[S1-3-33]**

Aspects sociaux et droits de l'homme & sections du document [S1-4]	**Politiques Groupe – complétées par les politiques locales [S1-1]**	**Plans d'actions et axes de travail [S1-4]**	**Objectifs et cibles [S1-5]**
Sécurité de l'emploi Sect. 4.3.2.4 Planification des effectifs & compétences Sect. 4.3.4.1 Piliers de la politique Impact & Equité Sect. 4.3.5 Formation et évolution de carrière Sect. 4.3.7 Santé et Bien-être	Politique RH Groupe, encadrant les termes de la relation de travail, confirmant l'accès à la formation pour tous les salariés, tant pour approfondir une spécialité que pour changer de métier et d'activité La politique mise en place dans le cadre du programme *Working With Cancer* comprend 4 points dont la protection du salaire et du poste pendant 1 an	Accès aux options de formation pour faciliter des évolutions professionnelles Propositions d'opportunités internes en cas de réorganisation Accès pour les *freelances* aux opportunités de postes vacants	Limiter le recours aux *freelances* Améliorer en continu les dispositifs de formation, ainsi que ceux relatifs à la protection sociale des salariés
Temps de travail Sect. 4.3.2.4 Planification des effectifs & compétences Sect. 4.3.6.5 Équilibre Vie pro-Vie perso	Politique RH Groupe, encadrant les termes de la relation de travail, y compris les congés payés (ou récupération), congés de maternité, ou d'adoption, de paternité-second parent et congé parental/familial	Programme *Work Your World* (WYW) permettant aux salariés de travailler durant 6 semaines depuis le lieu/pays de leur choix (après validation par leur manager)	Accroître le nombre de salariés bénéficiaires du programme WYW Faciliter la mobilité interne
Salaires décents Sect. 4.3.8.1 Rémunérer et partager la valeur	Politique RH Groupe comprenant une définition du salaire décent validé par le Comité de rémunération du Conseil d'Administration en 2024	Analyse locale annuelle	Assurer un salaire décent aux salariés, notamment pour les bas salaires
Dialogue social/droits des travailleurs à l'information, à la consultation et à la participation Sect. 4.3.7.3 Dialogue Social	Politique RH Groupe promouvant le respect du dialogue social, les droits des représentants des salariés, et des modes de dialogue réguliers adaptés à chaque contexte local	Inclusion de questions de durabilité supplémentaires dans le dialogue social Associer les groupes affinitaires internes dans l'élaboration des programmes phares du Groupe	Favoriser la co-construction de projets avec les salariés sur la vie de l'agence/ du pays/de la région
Liberté d'association et/ ou de négociation collective Sect. 4.3.3.3 Politique RH Sect. 4.3.7.3 Dialogue Social	Politique RH Groupe définissant les points relatifs aux droits humains et libertés fondamentales le respect de la liberté d'expression et d'association, en laissant la mise en œuvre et les accords être définis avec la Direction et les équipes RH locales	Renforcement du dialogue social autour de ces thématiques liées aux droits humains et libertés fondamentales	Intégrer plus largement les questions de durabilité dans les discussions
Équilibre entre vie professionnelle et vie privée Sect. 4.3.3 Politique RH Sect. 4.3.4 Politique Impact & Equité Sect. 4.3.6.5 Équilibre Vie pro/Vie perso	Politique RH Groupe, encourageant la flexibilité au travail sous différentes formes, la prise des congés payés, congés de maternité ou d'adoption, de paternité-second parent et congé parental	Faciliter la flexibilité au travail, avec une approche personnalisée Programme Groupe *Work Your World* permettant aux salariés de travailler durant 6 semaines depuis le lieu/pays de leur choix (après validation par leur manager)	Accroître le nombre de salariés bénéficiaires
Santé et sécurité Sect. 4.3.6 Santé et Sécurité	Politique Groupe de santé et sécurité au travail protégeant tous les salariés en matière d'hygiène, de santé et de sécurité, de bien-être au travail	Déploiement d'actions sur site ou en virtuel, permettant aux salariés de prendre soin de leur santé physique et mentale Déploiement local du plan Groupe *Working With Cancer*	Accroître le nombre de salariés bénéficiaires, et améliorer en continu les dispositifs locaux de protection des salariés
Égalité de genre et égalité de rémunération pour un travail de valeur égale Sect. 4.3.3 Politique RH Sect. 4.3.4 Politique Impact & Equité Sect. 4.3.8.1 Rémunération et égalité salariale	Politiques RH et Impact & Equité Groupe érigeant l'égalité salariale entre les Femmes et les Hommes à travail de valeur égale, favorisant l'égalité des chances et des opportunités dans les recrutements ainsi qu'une mixité dans les plans de promotion et de succession	Suivi des rémunérations Femmes-Hommes avec l'outil Syndio, Programmes de formation Groupe intégrant plus de femmes,	44,2 % en 2024 de femmes au sein des principaux Comex (Etats-Unis inclus) [1] Obj. 2025 : 46% (hors Etats-Unis) Extension de l'usage de Syndio à tous les pays en 2025
Formation et développement des compétences Sect. 4.3.5 Compétence et évolution professionnelle	Politique RH Groupe de formation, d'amélioration des compétences (incluant les notions de *up-skilling* et *re-skilling* facilitant la mobilité), et d'information sur les opportunités de carrière au sein du Groupe et de ses filiales	Planification des compétences, accès pour tous les salariés à Marcel.ia et Marcel Classes, mise en place d'un « *Growth Dashboard* » personnalisé pour chaque salarié	Accroître le nombre d'heures de formation par salarié
Emploi et inclusion des personnes handicapées Sect. 4.3.4.1 Piliers de la politique Impact & Equité	Politique RH & Impact & Équité Groupe facilitant l'accès du lieu de travail aux personnes handicapées, favorisant l'intégration de personnes porteuses d'un handicap, quelle que soit sa forme	Améliorer les mesures d'accessibilité physiques et digitales, poursuivre les actions pour mieux comprendre toutes les formes de handicap invisibles	Augmenter le pourcentage de salariés handicapés dans les filiales

Aspects sociaux et droits de l'homme & sections du document [S1-4]	**Politiques Groupe – complétées par les politiques locales** [S1-1]	**Plans d'actions et axes de travail** [S1-4]	**Objectifs et cibles** [S1-5]
Mesures de lutte contre la violence et le harcèlement sur le lieu de travail Sect. 4.3.4.1 Piliers de la politique Impact & Equité	Politiques RH et Impact & Equité Groupe « Zéro Tolérance » rejetant toute forme de discrimination et de harcèlement, ou de conduites inappropriées	Promouvoir régulièrement les mécanismes d'alerte internes et externes, formations obligatoires des salariés, renforcer les dispositifs de support en cas de violence domestique	Assurer une large diffusion des mécanismes d'alerte, y compris dans les petites filiales
Diversité Sect. 4.3.3 Politique RH Sect. 4.3.4.1 Piliers de la politique Impact & Equité	Politiques RH et Impact & Equité Groupe, luttant contre toutes les formes de discrimination, et encourageant la pluralité des profils au sens le plus large, facilitant la représentation des groupes minoritaires, et cela à tous les niveaux	Formations obligatoires des salariés, actions spécifiques avec des partenaires externes, programmes en direction de certaines catégories sous-représentées	Accroître la pluralité des profils et des expériences à tous les niveaux dans l'entreprise
Travail des enfants Sect. 4.3.3 Politique RH	Politiques RH & Impact & Equité Groupe excluant le recours au travail des enfants sous toutes ses formes	Vérification de l'âge des salariés, soutien à des organisations luttant contre le travail des enfants	Maintenir un haut niveau de vigilance dans la culture d'entreprise
Travail forcé Sect. 4.3.3 Politique RH	Politiques RH & Impact & Equité Groupe excluant le recours au travail forcé sous toutes ses formes et à l'esclavage moderne	Mesures garantissant le libre consentement à l'emploi	Maintenir un haut niveau de vigilance dans la culture d'entreprise

(1) Le point de passage 2024 est atteint à 44,2 %, et dépassé à 45,8 % sur un périmètre hors Etats-Unis. L'évolution de la jurisprudence de la Cour Suprême des États-Unis (Juin 2023), reprise dans les termes de l'*Executive Order* de janvier 2025, rend ce critère précaire voire illicite,

Note à propos des **[ESRS 2 S1-4]** portant sur les plans d'actions : les principaux plans d'actions Groupe et/ou locaux sont explicités par grande thématique en lien avec la politique RH et la politique Impact & Equité, d'où le signalement multiple de certains ESRS, notamment **[S1-36, S1-38 (a) à (d), S1-40 (a) & (b), S1-4-43]**.

Point relatif aux données personnelles des salariés, dans le cadre de la politique *General Publicis Groupe HR Staff Privacy Notice*. **[S1-4-41]** Publicis Groupe applique les 6 principes suivants de protection des données personnelles. Elles sont :

1. utilisées de manière légale, équitable et transparente ;
2. collectées uniquement à des finalités exprimées ;
3. pertinentes et limitées aux seules fins communiquées et ne seront pas utilisées d'une manière incompatible avec ces finalités ;
4. exactes et mises à jour si nécessaire ;
5. conservées uniquement pendant la durée nécessaire aux finalités communiquées ;
6. conservées en toute sécurité.

4.3.4 La politique Impact & Équité

[S1-36, S1-38 (a) à (d), S1-40 (a) & (b), S1-4-43]

4.3.4.1 Les piliers de la politique Impact & Équité

La politique Impact & Equité du Groupe, inscrite dans le code de conduite et d'éthique Janus présente les principes fondateurs derrière lesquels s'alignent des actions locales. Cette politique Groupe est régulièrement mise à jour, la déclinaison des plans d'actions dans les pays et les agences relève du management local, notamment des directions RH et Talents et des équipes dédiées aux projets d'Impact et Equité. Localement, les salariés sont associés aux actions mises en place et les avancées sont partagées au moins une fois par an. Ces politiques sont aussi partagées avec les clients, avec qui des actions conjointes peuvent être conduites.

L'égalité des chances est au centre des priorités du *Top Management* du Groupe. Chaque pays ayant un cadre légal spécifique déterminant le type d'indicateurs pouvant être suivis. **[S1-1-19]** Dans le cadre de la politique Groupe de lutte contre les discriminations et en faveur du respect des singularités de chacun, l'intention est de donner les mêmes opportunités professionnelles afin que les évolutions de carrière reposent sur le mérite individuel. **[S1-16-24 (b)]**

Le cadre légal de chaque pays détermine les données qui peuvent être rendues publiques. Le genre et l'âge sont les deux seuls critères autorisés par les réglementations françaises et européennes et applicables sur la totalité du Groupe. Ces indicateurs font partie des publications obligatoires de de l'entreprise.

1) Tolérance zéro : un principe inscrit dans les valeurs du Groupe

Ce principe « zéro tolérance » demeure intangible et universel. Il est central dans la vision de l'entreprise en matière de droits humains et de respect de chacune et chacun. Appliqué depuis toujours à la lutte contre toutes formes de discriminations, quel que soit le motif (genre, âge, origines, orientation sexuelle, religion…), il doit être respecté par toutes et tous, salariés comme managers. Ce principe « zéro tolérance » s'applique également au harcèlement moral et sexuel et aux conduites inappropriées. Il est énoncé comme tel dans Janus, le code de conduite et d'éthique du Groupe, dans la Politique Générale RH, et dans la politique Impact & Equité (tous accessibles sur www.publicisgroupe.com). Des exemples issus des pays sont présentés sur le site corporate du Groupe accessible à l'adresse https://www.publicisgroupe.com, section RSE.
[S1-1-24 (a) à (d), S1-1-AR 16, S1-3-32 (a) à (e)]

Les objectifs de mixité

La mixité et l'équité sont considérés comme des objectifs prioritaires. Dès 2019, après avoir atteint un premier objectif de 40 % en 2020, le Groupe s'est fixé un nouvel objectif de 45 % de femmes en 2025 (46% hors Etats-Unis) parmi les dirigeants-clés de l'entreprise avec un point de passage atteint de 44,2% et dépassé en 2024 à 45,8 % (Comité de Management Groupe et principaux Comex pays et Régions), sur un périmètre hors Etats-Unis.

Ces objectifs ont été définis conformément aux exigences légales et réglementaires pour encourager et faciliter l'égalité femmes-hommes et s'assurer que l'égalité des chances se traduit en actions concrètes. Ces objectifs ont été validés par les différents organes de gouvernance du Groupe. En France, ces objectifs ont été discutés avec les représentants des salariés, de même que sont examinées chaque année les évolutions par type de métiers et entités. Les équipes Talent & RH ainsi que Impact & Equité accompagnent les directions opérationnelles en agence dans l'évolution de leurs équipes, dans les plans de recrutement, de mutation et de promotion. Les plans d'actions sont élaborés localement afin de répondre aux enjeux des agences et du pays. Cet indicateur est suivi chaque trimestre au niveau du Comex et il est publié de manière détaillée. **[S1-5-46, S1-5-47 (a) à (c)]**

2) Les réseaux affinitaires internes

Les réseaux affinitaires (*Business Resources Groups – BRG or Employee's Action Groups – EAG*) illustrent le *Power of One* en action auprès des salariés et avec eux. Ils sont aussi le relais d'une philosophie du Groupe reposant sur l'universalisme, afin de s'assurer que chaque salarié soit respecté dans sa singularité. À l'échelle du Groupe, quatre groupes affinitaires, ouverts à tous les salariés, sont actifs au plan international : *VivaWomen!* (femmes), Égalité (LGB), *enABLE* (handicap) et Écologique (climat). Les BRG ont aussi un rôle externe : ils participent à différents événements et actions destinés à faire évoluer les comportements et les pratiques.

VivaWomen! – Présent dans de nombreuses villes dans le monde depuis 2009, *VivaWomen!* rassemble des femmes et des hommes tous volontaires et mobilisés pour agir en faveur de l'égalité femmes-hommes.

Égalité – Ce réseau né aux États-Unis en 2012, regroupe les collaborateurs et collaboratrices des agences mobilisés pour veiller à l'application du principe Zéro Tolérance à l'égard de toute forme de discrimination.

enABLE – Réseau créé en 2019 et ouvert à tous, il fédère diverses initiatives locales en faveur de l'inclusion des personnes handicapées.

Écologique – Ce groupe affinitaire regroupe dans les pays où il est implanté, des salariés volontaires pour faciliter la transition écologique des métiers. **[S1-1-AR 14]**

3) Le Women's Forum for the Economy and the Society

Le *Women's Forum* est une filiale de Publicis Groupe depuis 2009. Plateforme d'influence globale, le *Women's Forum* a pour rôle de porter la voix des femmes sur les questions d'égalité sur l'ensemble des défis sociaux et économiques mondiaux et de défendre leurs droits.

Depuis 2020, le *Women's Forum* publie son Baromètre, permettant de comparer la perception du grand public avec la réalité des chiffres les plus récents dans les pays du G7 complété de certains pays d'Asie. Ce Baromètre permet de suivre – année après année – les progrès réalisés et d'éclairer les décideurs politiques et économiques ainsi que la société civile.

En mars 2024, le *Women's Forum* a participé pour la première fois à la Commission de la condition de la femme des Nations Unies (*CSW - Commission on the Status of Women*) pour s'exprimer sur les violences faites aux femmes dans les conflits. En juin 2024, un *Meet-up* du *Women's Forum* s'est tenu à Singapour.

Sous l'impulsion de la *Chief Impact Officer*, Présidente du Women's Forum, à l'occasion du *Global Meeting 2024* en novembre à Paris, et pour sa 19e édition, construit autour de la thématique « *Reconciliation* », le Women's Forum a regroupé + 1 820 personnes, leaders du monde politique, économique et de la société civile, aux côtés de jeunes engagés (17 % des participants étaient âgés de moins de 25 ans). Le *Women's Forum* fêtera ses 20 ans en 2025.

WOMEN'S FORUM
FOR THE ECONOMY & SOCIETY

La politique de partenariats a été renforcée afin de collaborer plus étroitement et concrètement avec des associations actives sur le terrain notamment en matière de lutte contre les violences faites aux femmes et sur l'inclusion économique et sociale.

4) L'inclusion des personnes handicapées [S1-1-17, S1-12-79, S1-2-28]

Différents leviers sont activés comme la reconnaissance des singularités des personnes handicapées dans les effectifs, le recrutement de personnes en situation de handicap, l'accompagnement en termes d'adaptation ou d'aménagement du poste de travail des collaborateurs en situation de handicap invisible (les plus nombreux). Au cours de ces dernières années, plusieurs initiatives ont été mises en œuvre dans les agences, qu'il s'agisse de travailler sur la culture interne, sur la levée des tabous liés au handicap, sur la nécessité d'éliminer les visions erronées, ou sur la meilleure compréhension des situations individuelles. L'expansion du groupe affinitaire *enABLE* ces dernières années aux États-Unis, au Royaume-Uni, en Inde et en Australie a aussi contribué à lever des tabous grâce aux témoignages de salariés et de leurs alliés. Sous l'impulsion de la *Chief Impact Officer*, le *Groupe Equity & Impact Council* interne a décidé de mettre le handicap au cœur des priorités pour les deux à trois années à venir.

Au Royaume-Uni, un travail en profondeur a été réalisé sur la mise à jour de la politique *Disability*, afin d'inclure de manière plus large de nombreuses formes de handicaps (handicap physique ou mental, maladies longues, chroniques ou auto-immunes, pathologies affectant les capacités physiques et/ou mentales). En France, la mission Handicap qui compte 22 Référents a travaillé plus spécifiquement sur le recrutement et la rétention des salariés affectés par un handicap visible ou invisible et un accord Handicap a été signé début 2023.

/ Pourcentage des salariés qui sont des personnes handicapées, sous réserve des restrictions légales en matière de collecte de données [S1-12-79]

2023	2024
0,42 %	0,45 %

Accessibilité numérique ou e-accessibilité : le Groupe a toujours été soucieux de l'accessibilité numérique de ses réalisations et de ses documents, notamment les publications corporate sont e-accessibles. L'accessibilité numérique fait partie des droits humains fondamentaux. Depuis plus de 10 ans au sein de Publicis Sapient, entre le Canada et l'Inde, une équipe experte avec des collaborateurs certifiés W3C (entre autres) accompagne les projets pour les clients afin d'anticiper, dès le design technologique initial, tous les points de vigilance à contrôler pour assurer une expérience agréable pour l'utilisateur final. Certains salariés certifiés sont habilités à faire des audits externes permettant de valider (ou non) que le projet digital correspond bien aux critères requis. Ces dernières années, les formations internes se sont accélérées afin d'assurer une maîtrise minimale des prérequis techniques, avec des équipes totalement dédiées comme chez Razorfish.

4.3.5 Faire évoluer les compétences, les expériences, les carrières

[S1-36, S1-38 (a) à (d), S1-40 (a) & (b), S1-4-43]

Les relations avec les milieux académiques (lycées, écoles et universités) et les organismes de formation permettent une coopération sur les évolutions en cours ou à apporter aux cursus de formation des futurs professionnels (voir section 4.1.8). Toutes les fonctions liées aux métiers-clés du Groupe font l'objet de travaux d'anticipation, car elles évoluent assez vite. Une attention particulière est portée sur les métiers de la *Data* et de la Tech, en très forte demande partout, et pour lesquels le Groupe dispose de vrais atouts d'attractivité, en termes de liberté d'innovation et de compétences croisées.

L'évolution des données sur plusieurs années est accessible sur le site du Groupe, section RSE partie *CSR Smart data*.

Avec *Career Settings,* le système d'information des ressources humaines, déployé dans tout le Groupe, les équipes RH/Talents sont dotées d'un outil de pilotage des effectifs permettant d'avoir une analyse fine des besoins dans les pays, par métiers, par agence, par type de projets. Cette analyse permet d'anticiper les besoins :

- de formation dans de nombreux domaines en fonction des attentes des salariés et des expertises nécessaires pour les projets en cours ;
- de recrutement à court et moyen termes, en privilégiant les candidatures internes et la singularité des parcours ;
- d'évolution professionnelle et personnelle de chacune et chacun ;
- de composition d'équipes *ad hoc* quand il faut des équipes internationales avec des expertises précises ;
- de bâtir une culture d'entreprise apprenante basée sur des outils solides et un vrai accompagnement ;
- d'accompagner les changements internes d'organisation des activités et spécialités (incluant l'*upskilling* et le *reskilling*) et préparer les évolutions liées au déploiement de l'intelligence artificielle.

Dans une entreprise décentralisée de la taille de Publicis, les salariés sont sans cesse en mouvement, pour évoluer et ne pas s'essouffler dans leurs activités, et afin de répondre au mieux aux attentes des clients. Des travaux qualitatifs sont conduits sur la base des données et mouvements observés dans *Career Settings*, qui permettent aussi de préparer les prochaines générations de responsables et dirigeants du Groupe, de suivre l'évolution des compétences et expertises, afin de les aider à en acquérir de nouvelles si nécessaire. La plateforme Marcel.ai, avec la partie Marcel Classes qui regroupe toutes les formations, occupe une place centrale pour accompagner les salariés. Les équipes Talent et RH guident les salariés dans l'identification des parcours les mieux adaptés en fonction des objectifs personnels et professionnels à atteindre. Marcel est aussi le lieu où les salariés peuvent accéder aux postes ouverts, avec des annonces internes mises à jour quotidiennement.
[S1-1-AR 17 (f), S1-13-81]

Depuis 2021, un parcours Groupe intitulé l'Avenue a été mis en place afin de baliser les 133 premiers jours des nouveaux arrivants. Il est constitué de plusieurs modules : des rencontres en direct avec les dirigeants du Groupe, des séquences de formation en ligne, des ateliers et des moments de convivialité pour construire le sentiment d'appartenance au collectif de l'entreprise.

2024 témoigne du rôle central de la plateforme Marcel dans l'accompagnement des équipes en termes d'apprentissage, à travers l'enrichissement des contenus et du nombre d'opportunités proposées à l'échelle du Groupe dans le monde entier. Marcel remplit plusieurs fonctions, dont une primordiale pour la formation avec *Marcel Classes*. La formation est au service de tous les salariés et du plan stratégique de l'entreprise.

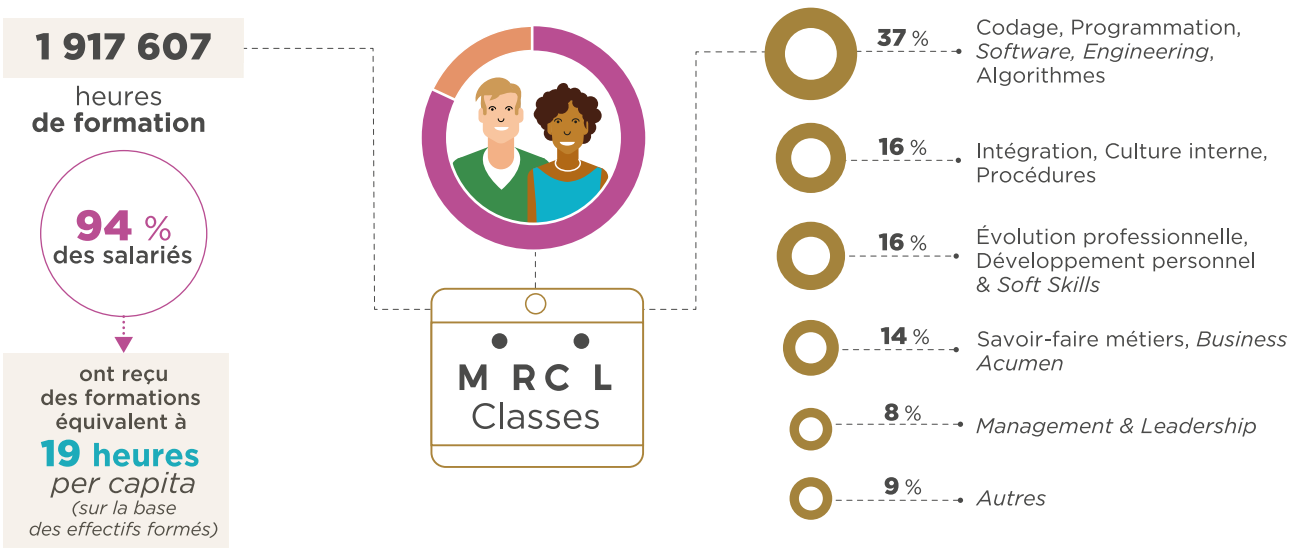
Avec l'arrivée des outils d'Intelligence Artificielle Générative (IAG) en 2023, tous les salariés ont eu accès sur Marcel à Publicis GPT, un environnement de test dédié permettant de découvrir plusieurs outils dont Dall-E pour la génération d'images. Simultanément, les usages de l'IA ont été encadrés avec les *Generative AI Acceptable Use Guidelines* ou les *AI Legal Guidelines*. Ces politiques et guides ont été diffusés à tous les salariés, afin d'aborder les sujets importants, comme la vérification des informations sur les modèles utilisés pour entrainer les IA, sur la protection des données personnelles, sur le respect de la propriété intellectuelle… Sur Marcel, une section dédiée intitulée PL.AI a été mise en place avec 3 000 modules. Un programme de formation *ad hoc* a été développé par Publicis Sapient pour donner aux salariés un cadre précis sur *Generative AI Ethics and Responsible Use.* Ce programme a été étendu à tous les salariés du Groupe début 2025.

- **94 % des salariés** ont bénéficié d'une formation ou d'un programme *Learning & Development* en 2024.
- **1 917 607 heures de formation ont été achevées** au cours de l'année – soit près de 19 heures *per capita* (sur la base des effectifs formés). L'écart entre les femmes et les hommes repose sur le fait que dans les métiers de la Tech, où les hommes sont bien plus nombreux que les femmes, il y a de nombreuses formations techniques certifiantes, indispensables pour que ces salariés participent à certains projets technologiques.

/ Nombre moyen d'heures de formation par salarié et par sexe [S1-13-83 (b)]

Genre	2024
Homme	21
Femme	15

FORMATION & DÉVELOPPEMENT



4.3.5.1 La plateforme Marcel est au cœur de la stratégie de formation des salariés

Avec *Marcel Classes*, en 2024, la formation des salariés a continué de s'accroître fortement depuis 2020, année du déploiement. Les formats sont très variés, avec des podcasts et du *micro-learning* étalé sur plusieurs mois permettant une certification. *Marcel Classes* donne accès à des formats en direct (live sessions) représentant plusieurs centaines d'heures en 2024, avec les dirigeants du Groupe et des invités inspirants. L'évolution des contenus prend en compte des compétences à acquérir, mais aussi des attentes en matière d'inspiration et des outils pour accompagner un développement professionnel et personnel sur mesure. De véritables circuits d'apprentissage ont été bâtis sur des thèmes comme la confiance en soi et les *soft skills* ou compétences collaboratives. *Marcel Classes* propose 35 000 modules, répartis en 12 grandes catégories, donnant accès à des contenus élaborés par des partenaires ou des tiers experts dans de nombreux domaines, disponibles en sept langues, ou encore autoproduits par des entités du Groupe pour répondre à des besoins très spécifiques. Cinq dimensions sont prises en compte dans l'analyse des participants aux formations :

1. la participation effective,
2. la certification quand elle existe et l'achèvement du programme,
3. le score de recommandation,
4. l'intérêt et l'inspiration qu'a suscités le module de formation,
5. l'autoévaluation du salarié à l'issue de la formation.

Tous les salariés ont accès à Marcel et Marcel Classes (CDI, CDD, temps complet ou partiel, freelances). **[S1-13-85]**

CLASSES

Les salariés utilisent Marcel Classes de la manière suivante :

- le *Self-Learning*, motivé par l'intérêt des individus eux-mêmes, avec la quasi-totalité des modules accessibles 24/7, permettant de découvrir des innovations métiers ou de réviser des bonnes pratiques ;
- les parcours individualisés construits en fonction d'objectifs professionnels précis définis entre le salarié et le manager, par métier ou niveau ; tous les salariés peuvent disposer d'une approche personnalisée grâce au *Growth Dashboard* mis en place depuis deux ans, qui propose des curriculums adaptés aux besoins des collaborateurs ;
- les formations qualifiantes avec des tiers et partenaires, en vue d'apprendre, de s'améliorer, d'être certifié dans certains cas ;
- le *Live Learning,* avec des sessions simultanément en physique et virtuelle et des formateurs professionnels, permettant à des cohortes de se constituer et de mieux se connaître autour d'une formation.

Les données 2024 font apparaître un nombre d'heures en progression par rapport à 2023. On constate une évolution structurelle de la durée des sessions, plus courtes entre 15, 20 et 30 minutes. Un travail est en cours pour mieux prendre en compte cette évolution.

Indicateurs Formation & Développement internes (Marcel Classes & autres)	unité	2022	2023	2024	Objectif 2025
Effectifs Groupe	nombre	98 022	103 295	108 179	
Effectifs formés (% des effectifs)	%	89	88	94	100
Dont % femmes	%	51	51	52	
Nombre d'heures de formation achevées – total	Heures	1 742 339	1 654 000	1 917 607	
Nombre d'heures de formation *per capita* (sur effectifs formés)	Heures	20	18	19	
Nombre d'heures en présentiel	Heures	495 972	652 341	529 454	
Nombre d'heures en e-learning	Heures	1 246 367	1 051 098	1 388 153	
Coûts de formation (externes)	M€	19,9	18,5	24,1	

Les **Marcel Studio Series** comprennent deux formats : d'une part, *Le Studio* destiné à des niveaux junior et mid-level afin d'apprendre de manière plus détaillée le fonctionnement du Groupe et les enjeux du nouveau monde du travail. D'autre part, *Le Grand Studio* destiné aux niveaux senior à directeurs. Ces programmes dotent chacune et chacun des capacités pour mieux diriger dans le nouveau monde du travail et à travers le Groupe de manière durable, résiliente et orientée vers les résultats. Le taux de recommandation autour des 90 % encourage les équipes Talents à enrichir le programme.

Parmi les programmes de formation Groupe, le **LAB** (pour *Live Action Boost*), est une expérience d'immersion à l'échelle du Groupe. Elle est destinée aux hauts potentiels dans leur plus large diversité, niveaux senior et directeurs à des fonctions business et opérationnelles. Ce programme est un accélérateur de parcours professionnel autour de la vision et de la stratégie du Groupe, à travers des discussions très ouvertes avec des dirigeants et invités inspirants. Un module spécifique *LAB* a été créé à l'intention des hauts potentiels créatifs et en charge de l'innovation.

Programmes Groupe	Niveaux	Femmes	Hommes	% Femmes 2024	% Région ou pays	% Recommandation
Le Studio 2024	Junior Managers & New Managers	1 237	829	60 %	24,6 % APAC 40,8 % EMEA 34,6 % Amériques	90 %
Le Grand Studio 2024	Senior Managers & Directors	241	209	53,6 %	22,2 % APAC 29,3 % EMEA 48,5 % Amériques	88 %
LAB	Senior Directors & SVP	274	214	56,1 %	17,8 % APAC 38,1 % EMEA 44,1 % Amériques	92 %
Creative LAB	Hauts potentiels dans la Création et l'Innovation	70	90	43,8 %	55 % APAC 21,2% EMEA 23,8 % Amériques	92 %

4.3.5.2 Le travail est hybride

Après les années compliquées liées à la pandémie de Covid-19, en octobre 2023, le Président du Directoire, Arthur Sadoun, s'est adressé à tous les salariés pour qu'ils reviennent physiquement au bureau. Cette demande repose sur une présence de trois jours minimum sur site (certaines équipes ou activités sont soumises à des exceptions en faveur du présentiel à 100 % ou du distanciel à 100 % si le besoin est chez le client). Cette évolution est nécessaire pour deux raisons : l'une, liée à la nécessité de travailler ensemble, de coopérer entre salariés et de se croiser physiquement, car beaucoup d'aspects immatériels des métiers du Groupe se traitent lors d'échanges spontanés. L'autre raison est que les métiers du Groupe se font en équipe, sur la base de moments partagés et de discussions multiples : le travail à réaliser pour les clients se fait ainsi beaucoup plus efficacement.

Avec ce format, la direction du Groupe et le management dans les pays ont mis en place une politique équilibrée qui répond aux besoins des clients et aux enjeux formulés par les salariés en 2020, à savoir :

1. **la flexibilité dans toutes ses dimensions :** lieux, temps, moments de la vie, opportunités : la flexibilité au travail a été repensée et a conduit à la création du programme international de mobilité *#WorkYourWorld* (voir ci-dessous) ;
2. **le bien-être physique et moral, grâce à des experts, contenus spécifiques ou expériences utiles :** des actions en place pour mieux prendre soin de sa santé physique et mentale ont été pérennisées localement. Un partenariat mondial a été signé avec *Thrive* ;
3. **le développement professionnel et personnel, afin d'envisager ses prochains défis professionnels :** Marcel *Classes* a été enrichie avec la création de nouveaux outils sur Marcel comme le *Growth Dashboard* totalement individualisé qui permet d'accompagner chacun dans son évolution professionnelle et personnelle ;
4. **la connexion et relation avec les autres ;** des programmes de mentorat dans différentes entités ont été réactivés afin de rendre à la relation interpersonnelle toute sa force ;
5. **l'expérience**, permettant d'avoir des feedbacks à un rythme personnalisé ; l'outil *Career Conversation* intégré dans Marcel facilite des retours d'expérience plus fréquents (en fonction des projets, rythme trimestriel ou semestriel, et pas seulement annuel), et accompagne la montée en compétences.

#WYW – Work Your World

3 915 salariés (dont 65 % de femmes et 35 % d'hommes) ont bénéficié du programme en 2024. Avec *#WorkYourWorld*, ils ont pu travailler depuis un autre endroit de la planète, pour une durée moyenne de séjour de 29 jours, avec comme top 3 des destinations : la France, l'Inde et l'Espagne. Ce programme a débuté dès janvier 2022. C'est un dispositif de mobilité interne unique au monde, permettant de répondre de manière durable à des souhaits exprimés par les salariés au sortir de la pandémie. Les attentes des salariés révélées lors des travaux internes en 2020 sur l'organisation future du travail ont mis en avant une demande d'expériences à l'étranger et d'échanges physiques. Le télétravail généralisé a permis de montrer que tous les salariés du Groupe peuvent travailler efficacement depuis différents lieux. Compte tenu de l'implantation internationale de l'entreprise avec des bureaux dans presque toutes les grandes villes du monde, la direction du Groupe a voulu donner à chacun la possibilité de travailler depuis d'autres endroits dans le monde de manière simple et flexible. *#WorkYourWorld* permet de travailler jusqu'à six semaines depuis une destination du choix du salarié – à l'étranger (94 pays possibles) ou ailleurs dans son pays de résidence - et ce en accord avec son manager direct qui valide ce changement au regard des projets en cours (taux de validation de 99 %), et en concertation avec ses responsables RH/Talent (le salarié prend en charge son transport et son hébergement).

Indicateurs de mobilité propres à Publicis Groupe	2022	2023	2024
Nombre de salariés ayant bénéficié d'une mobilité internationale	1 442	1 292	1 142
Dont % femmes	29 %	27 %	25 %
Nombre de salariés ayant bénéficié de *#WorkYourWorld*	1 447	2 537	3 915
Dont % femmes	59 %	60 %	65 %

La mobilité interne

1 142 salariés ont bénéficié d'une mobilité internationale en 2023 (dont 75 % d'hommes et 25 % de femmes).

Marcel propose, depuis sa création, des *Gigs* et des *Jobs*. Les *Gigs* sont des demandes exprimées par une équipe ayant besoin de renfort ponctuel sur un sujet précis. Ils permettent de mettre à profit les compétences internes, tout un chacun pouvant ainsi contribuer à faire avancer un projet. La procédure pour répondre est simple et bien encadrée. Pour les *Jobs*, postes à pourvoir, Marcel diffuse les annonces en amont de toute démarche de recrutement externe afin de favoriser l'évolution interne des salariés.

4.3.6 Préserver santé et bien-être au travail

[S1-36, S1-38 (a) à (d), S1-40 (a) & (b), S1-4-43]

4.3.6.1 Hygiène et Sécurité

Les salariés occupent, pour l'essentiel d'entre eux, des postes sédentaires dans des bureaux ou travaillant depuis leur domicile, et sont assis derrière des écrans. La politique *Health, Safety & Security*, figurant dans Janus, le Code d'éthique du Groupe, prévoit l'obligation de protection des salariés afin de maintenir et garantir un environnement de travail sûr et sécurisé pour l'ensemble des salariés. Les agences appliquent les réglementations en vigueur localement pour les règles de sécurité des personnes sur le lieu de travail et elles ont la responsabilité de la mise en œuvre de leur plan de prévention et d'action. Elles doivent veiller à prévenir les risques, informer régulièrement les salariés et leur proposer des solutions adaptées. 100 % des effectifs des agences du Groupe sont couverts par ces plans de prévention santé, hygiène et sécurité.

Aux États-Unis, la loi fédérale (*Occupation Safety and Health Administration*) peut être complétée par les lois de chaque État, et éventuellement renforcée au niveau municipal. En Europe, cette mission est confiée à des comités dédiés locaux (*Health and Safety Committees*), comme le CSE (Comité social et économique) en France. Les collaborateurs élus ou volontaires reçoivent une formation liée à la sécurité et aux premiers secours. Les exercices d'évacuation (type incendie, évacuation, tremblement de terre…) sont pratiqués régulièrement dans les établissements, avec l'appui des équipes de sécurité des services généraux (Re:Sources) et les gestionnaires de bâtiments. Dans toutes les agences, des référents sécurité (évacuations incendie ou d'urgence) sont formés chaque année ; des volontaires sont également formés aux gestes de premiers secours. En Inde s'applique la réglementation *Occupational Health and Safety* et comme dans de nombreux pays, de petites équipes de collaborateurs sont formées chaque année dans tous les bâtiments et à tous les étages pour porter assistance aux autres en cas de procédure d'urgence ou d'évacuation. Compte tenu de leur taille importante, les entités Publicis Sapient en Inde sont certifiées ISO 45001, couvrant ainsi 48 % de l'effectif du Groupe dans ce pays.

Dans quelques villes d'Inde ou de Chine notamment, des dispositifs suivent la pollution de l'air afin d'informer les salariés et d'anticiper les dispositions à prendre pour ceux qui seraient les plus fragiles en termes de santé, et de faciliter le travail à distance durant une période de pic de pollution. **[S1-1-23]**

Dans de nombreuses agences, les bureaux sont placés sous la protection d'équipes de sécurité externes qui contrôlent les allées et venues.

LionAlert est l'outil interne destiné à pouvoir contacter les salariés en cas d'extrême urgence et s'assurer qu'ils sont en sécurité ; *LionAlert* est activé localement en fonction des événements (tremblement de terre, cyclone, inondation, incendie majeur, mais aussi actes de terrorisme, tensions politiques…). *LionAlert* est sous la responsabilité du Secrétariat Général du Groupe. En 2024, il a été activé à de nombreuses reprises en Ukraine pour suivre la situation de nos collaborateurs dans le contexte de la guerre. Il a aussi été utilisé dans certaines villes à l'occasion d'attaques mortelles, d'inondations, de cyclones et d'incendies géants, soit 91 activations réparties dans sept pays (dont l'Ukraine pour 73/91).

4.3.6.2 Couverture Santé

100 % des collaborateurs (contrats à durée indéterminée et contrats à durée déterminée, temps plein et temps partiel) bénéficient d'une protection médicale (assurance santé de type Sécurité sociale), quel que soit le régime local de couverture sociale (étatique, paritaire État-entreprise-salarié, privé entreprise-salarié ou à la seule charge des salariés). Ces régimes de protection prennent en compte les cas de maladies graves ou de maladies chroniques, afin de permettre aux salariés d'être correctement soignés et suivis dans de bonnes conditions. Dans de nombreux pays du Groupe, dont les États-Unis, l'Europe ou l'Inde, les salariés peuvent bénéficier de programmes de couverture santé pour eux-mêmes et pour des membres de leur famille. Ils participent également à l'amélioration des dispositifs proposés, soit par voie d'enquêtes internes ou par des suggestions ayant une portée très concrète.

Salariés non couverts : les *freelances* sont des travailleurs indépendants, ayant leur propre régime de protection sociale spécifique à chaque activité. Quand les freelances travaillent dans les agences du Groupe, si un accident du travail survient dans les locaux, les dispositifs de protection assurantiels sont activés afin d'apporter une aide immédiate sous la forme la mieux adaptée aux besoins : **[S1-11-75]**

- **le taux d'absentéisme est de 1,8 %** ce qui, ramené à l'ensemble des salariés signifie quatre jours de maladie *per capita*. Ces jours de maladie couvrent un spectre large de maladies ou problèmes de santé, dont ceux qui ne sont pas liés au travail ni survenus sur le lieu de travail, ainsi que ceux pouvant faire suite à des difficultés liées au travail (santé mentale, santé physique…) ,
- **le taux d'accident du travail [1] est de 0,16 %**. Les principales causes des accidents du travail sont liées à des accidents de transport (trajets domicile-travail ou trajets professionnels) ;
- **le taux de fréquence est de 0,91 % [2]** ;
- **le taux de gravité est de 0,02 % [3].**

En matière de prévoyance, les collaborateurs du Groupe bénéficient de couvertures invalidité/décès ajustées selon les pratiques dans les différents pays. En 2024, comme au cours des trois années passées, le Groupe n'a pas eu à déplorer de décès lié à un accident du travail.

(1) Taux d'accident du travail : (ombre d'accidents du travail enregistrables / effectif total) × 100. Taux de couverture 2024 : 97,7 %.
(2) Calcul du taux de fréquence des accidents du travail enregistrables : (nombre d'accidents du travail enregistrables / nombre total d'heures travaillées) × 1 000 000. (Standard GRI403-9) Taux de couverture 2024 : 97,7 %.
(3) Calcul du taux de gravité des accidents du travail : (nombre de jours de travail perdus × 1 000) / nombre d'heures travaillées. (Standard GRI 403-9) Taux de couverture en 2024 : 97,7 %.

/ Indicateurs de santé et de sécurité

Indicateurs ESRS	2023	2024
Pourcentage des salariés couverts par un système de gestion de la santé et de la sécurité fondé sur des exigences légales et/ou des normes ou lignes directrices reconnues **[S1-14-88 (a)]**	100 %	100 %
Nombre de décès dus à des accidents et maladies professionnels **[S1-14-88 (b)]**	0	0
Nombre de cas de maladies professionnelles comptabilisables **[S1-14-88 (d)]**	0	0
Nombre de jours perdus en raison d'accidents du travail, à des problèmes de santé liés au travail **[S1-14-88 (e)]**	3 817	3 317

/ Nombre et le taux d'accidents du travail comptabilisables [S1-14-88 (c)]

	2023	2024	2023	2024
Salariés	169	176	0,16 %	0,16 %

4.3.6.3 Prévenir les maladies graves

#WorkingWithCancer

M. Arthur Sadoun, alors Président du Directoire, ayant été personnellement touché par un cancer en 2022, et conscient des difficultés auxquelles les salariés peuvent être confrontés, a souhaité agir pour éliminer la stigmatisation du cancer sur le lieu de travail. Ce sujet ne doit plus être tabou. Deux chiffres sous-tendent ce projet : le fait que 50 % de la population adulte sera touchée par un cancer au cours de sa vie, et le fait que 92 % des salariés malades ont déclaré qu'un environnement de travail attentif à leur situation particulière les avait aidés. Considérant les multiples difficultés auxquelles les salariés doivent faire face pendant leur maladie (soins médicaux et suivi, organisation personnelle et familiale, évolution et responsabilités professionnelles, contraintes matérielles) ou quand ils ont un rôle d'aidant direct, M. Arthur Sadoun a lancé ce programme visant à engager les entreprises vers une meilleure prise en compte des situations individuelles autour de la maladie. Depuis le lancement officiel en janvier 2023 à Davos auprès de 200 dirigeants d'entreprise, fin 2024, 2 700 entreprises (représentant près de 35 millions de salariés) ont rejoint et signé le *Working With Cancer Pledge*. Cet engagement simple demande aux entreprises et à leurs dirigeants d'une part, de manifester publiquement leur soutien à la démarche en engageant le nom du dirigeant et celui de l'entreprise, afin d'être clairement associés au programme ; d'autre part, de prendre des mesures concrètes d'accompagnement personnalisé des salariés confrontés à la maladie.

Cette charte *#WorkingWithCancer* couvre les salariés concernés par un cancer ou par des pathologies graves et/ou chroniques affectant la vie personnelle et professionnelle, temporairement ou durablement. Chaque entreprise reste libre de son *modus operandi*. Il est aussi intéressant de constater que des PME (petites et moyennes entreprises) ont rejoint l'initiative.

Pour sa part, Publicis Groupe a pris les quatre engagements suivants :

1. sécuriser le salaire des salariés touchés par la maladie au minimum durant un an ;
2. offrir aux salariés concernés un accompagnement individualisé pour les aider à gérer les difficultés professionnelles et personnelles et faciliter leur retour ;
3. créer une communauté interne de personnes touchées directement ou indirectement par la maladie, formées afin de fournir un soutien adéquat ;
4. pour les salariés aidants, l'accès à un accompagnement personnalisé pour les assister durant cette période compliquée.

Dans ce contexte, un audit des pratiques des filiales du Groupe a été réalisé en 2023, à l'initiative des départements Opérations RH, Assurances et RSE, afin d'obtenir un état des lieux précis sur les dispositifs locaux de protection sociale et de prise en charge des salariés face à la maladie (ou en tant qu'aidants). Ce travail a été conduit dans 70 pays avec l'aide du cabinet WTW. Les conclusions de cet audit ont été rendues au Comité de rémunération et au Comité ESG du Conseil de surveillance. Cet audit a révélé, sur ces questions de protection sociale et de santé, que tous les pays sont en conformité avec leur cadre réglementaire local, quand il existe, et sont en conformité avec les règles de base édictées dans Janus, le Code de conduite et d'éthique du Groupe.. Cet état des lieux était indispensable afin de co-construire avec les équipes locales RH et Talents le déploiement du plan *Working With Cancer*, nécessitant une approche par pays. Des aménagements opérationnels ont été construits avec la contribution de salariés volontaires pour proposer des améliorations sur la base d'expériences vécues. Depuis 2023, il a été déployé dans tous les pays avec la mise en place du maintien de salaire pendant un an pour les salariés touchés par la maladie, avec la mise en place effective de coaching ou accompagnement personnalisé pour gérer les aléas professionnels et personnels durant cette période compliquée, avec l'établissement de communautés internes de salariés pouvant apporter du soutien bénévole et généreux, et par la recherche de partenaires externes locaux venant en aide aux aidants.

En février 2025, une campagne « *Screening Time Off* » a été lancée pour encourager les salariés à prendre le temps de se faire dépister et de passer leurs examens en temps et en heure.

#WorkingWithCancer travaille en France avec l'Institut Gustave Roussy et l'association Cancer@work, ainsi qu'avec le *Memorial Sloan Kettering Cancer Center* aux États-Unis, et avec le *MacMillan Kettering Cancer Centre* au Royaume-Uni. **[S1-4-40 (a)]**

4.3.6.4 Le bien-être en action

Indicateurs Santé & Sécurité propres à Publicis Groupe	2022	2023	2024
Taux d'absentéisme (% des effectifs)	1,8	1,6	1,8
Salariés bénéficiant d'une protection santé (%)	99	99	100
Salariés ayant accès aux plans locaux de prévention santé (%)	100	100	100
Accidents du travail (%) (1)	0,15	0,16	0,16
Taux de fréquence des accidents du travail (%) (2)	0,86	0,92	0,91
Taux de gravité des accidents du travail (%) (3)	0,02	0,02	0,02

(1) Taux d'accident du travail : (nombre d'accidents du travail enregistrables / effectif total) × 100. Taux de couverture 2023 : 91,6 %.
(2) Calcul du taux de fréquence des accidents du travail enregistrables : (nombre d'accidents du travail enregistrables / nombre total d'heures travaillées) × 1 000 000. (Standard GRI403-9) Taux de couverture 2023 : 91,6 %.
(3) Calcul du taux de gravité des accidents du travail : (nombre de jours de travail perdus × 1 000) / nombre d'heures travaillées. (Standard GRI 403-9) Taux de couverture en 2023 : 91,6 %.

100 % des salariés (contrats à durée indéterminée et contrats à durée déterminée) ont accès aux différents services locaux de prévention santé, qu'il s'agisse d'un service interne ou externe ou avec un tiers expert.

Le contexte pandémique avait amené les Directions de ressources humaines (RH) et Talents à renforcer significativement le catalogue de services proposés aux salariés, avec des partenaires locaux qui ont continué d'améliorer leurs offres pour s'adapter aux nouveaux besoins exprimés. La santé mentale et l'accompagnement individualisé ont pris une place centrale. Le partenariat global à l'échelle du Groupe conclu avec *Thrive*, met à disposition de toutes et tous, et cela pour la deuxième année, des sessions d'accompagnement en matière de santé mentale et de prévention des risques de surmenage, et des programmes mieux adaptés à des problématiques précises. En 2024, 13 313 sessions ont été utilisées sur la plateforme, avec des utilisateurs en provenance majoritairement des États-Unis et d'Inde. Les *Thrive Resets* qui sont des formats courts de 60 secondes, les *Meditative Stories* ou *Microsteps* sont très appréciés, car ils permettent de faire évoluer dans le temps les habitudes et de rompre avec certaines routines. Les sessions en ligne ont été complétées par des sessions en présentiel dans plusieurs agences. **[S1-4-37, S1-4-38 (c) et (d)]**

Les campagnes internes habituelles de sensibilisation ou de prévention, liées à des maladies saisonnières (grippe, Covid-19…) ou à une mobilisation sur une pathologie ou des risques de santé sont ajustées continuellement localement, pour être efficaces et utiles quel que soit le lieu de travail. Tous ces dispositifs intègrent désormais les spécificités de ces dernières années (difficultés liées à l'isolement, une installation physique peu confortable à domicile, des contraintes personnelles ou familiales liées au contexte pandémique, détresse psychologique…). **[S1-4-37, S1-4-39]**

Les axes de la prévention santé : les équipes travaillent derrière un ou plusieurs écrans et les salariés sont sédentaires avec une activité visuelle intense. Les axes de prévention des maladies professionnelles restent en priorité la gestion du stress et la santé mentale (et/ou risques psychosociaux : RPS) et la prévention des troubles musculo-squelettique (TMS). La fatigue visuelle et la prévention des risques liés à la sédentarité (maladies cardiovasculaires) sont intégrées dans les plans de prévention santé comprenant plusieurs volets : aménagements des bureaux pour travailler debout, nutrition, exercices physiques/oculaires, déconnexion, sans oublier les conseils pour s'aménager un coin agréable dans un espace contraint pour le télétravail. Pour les plus sportifs, de nombreuses agences facilitent l'accès à des salles de sport à proximité en proposant des réductions aux abonnements ou ont diffusé des cours en ligne. Certaines entités sont dotées de leurs propres salles de sport comme Publicis Sapient en Inde, avec présence d'un entraîneur ou coach, ou encore sur le Campus de Bastille à Paris. Des sessions virtuelles gratuites pour tous permettent à ceux qui le souhaitent de faire de l'exercice physique. Enfin, pour les plus actifs d'entre eux, des agences encouragent des équipes à participer à des événements sportifs (courses à pied, à vélo, marathons ou semi-marathons, sports collectifs). Les exemples de plan d'actions par pays illustrent de manière concrète les initiatives et activités en place pour prévenir des impacts potentiellement négatifs, et ayant un impact positif sur tous les salariés. **[S1-4-38, S1-4-39]**

4.3.6.5 Équilibrer vie professionnelle et vie privée

La flexibilité est au cœur de l'organisation du travail. Le Groupe souhaite que l'entreprise reste le lieu principal pour travailler, car c'est dans les échanges spontanés que se crée une dynamique unique, où les salariés apprécient de se retrouver et de collaborer. Une agence de communication est avant tout une communauté d'individus différents, avec des expériences et des expertises singulières, où chaque salarié contribue à des objectifs partagés. Au-delà du principe général, chaque entité détermine les conditions spécifiques de mise en œuvre de la flexibilité (en s'appuyant sur la charge de travail, le rôle dans l'équipe, la durée, la mission à accomplir pour le client, la performance…). L'objectif est que les salariés puissent aussi bénéficier d'une flexibilité à différentes étapes de leur vie professionnelle et personnelle. Les agences pratiquent depuis de nombreuses années le congé sabbatique (conditions d'éligibilité définies localement) permettant ainsi aux collaborateurs de faire une coupure (de 3 à 12 mois) tout en restant dans le Groupe.
[S1-3-AR 33 (b)]

Les congés pour raisons familiales

4 317 salariés ont bénéficié de congés parentaux pour la naissance ou l'adoption de leur enfant au cours de l'année 2024 (65 % de femmes, 35 % d'hommes) sur un total de 5 734 congés pour raisons familiales. **[S1-15-93 (b)]** L'ensemble des collaborateurs est éligible à ce type de congés, en fonction du contexte légal et surtout de dispositions internes souvent bien plus avantageuses prévues par l'agence. **[S1-15-93 (a)]** Dans le cadre de l'audit mondial réalisé en 2023 sur les politiques et programmes santé/*benefits* (voir section 4.2.6.3), la durée moyenne du congé maternité est de 14 semaines.

Les agences ont renforcé leurs politiques d'accompagnement autour de la période de grossesse et des congés maternités (nombre de semaines de congé dans les pays aux réglementations peu favorables) mais aussi d'un point de vue managérial, afin de permettre aux mères de famille ou premiers parents de mieux gérer leur retour (entretiens ad hoc avant, pendant, et au retour, flexibilité d'emploi du temps). Des dispositions particulières ont aussi été mises en place par les pays en cas de fausse couche. Différentes initiatives sont prises pour faciliter la vie familiale : quelques agences ont mis à disposition une salle d'allaitement ou sur certains grands campus une crèche. Les programmes d'avantages sociaux ou *benefits* (*via* les EAP, *Employee Assistance Programs*) intègrent des dispositifs d'aide à la garde d'enfants et d'appui aux parents et co-parents pour simplifier leur organisation personnelle.

/ Pourcentage de salariés ayant droit à des congés pour raisons familiales [S1-15-93 (a)]

2023	2024
97 %	97 %

/ Pourcentage de salariés ayant droit et ayant pris des congés familiaux [S1-15-93 (b)]

Genre	2023	2024
Homme	1,8 %	1,7 %
Femme	2,7 %	3,1 %

4.3.7 Écouter les salariés et dialoguer avec eux

Depuis 2020, les directions des pays ont développé les dispositifs locaux permettant d'être en relation régulière avec les équipes, pour mieux répondre à leurs attentes, d'encourager la solidarité et l'attention réciproque afin de n'oublier personne, et ainsi de mieux détecter d'éventuels signaux faibles ou d'alerte vis-à-vis de salariés pouvant se trouver en difficulté.

À l'échelle du Groupe, quatre tables rondes régionales (APAC, Europe et Afrique & Moyen-Orient, Amérique du Nord, Amériques du Sud et latine) ont eu lieu quatre fois dans l'année avec à chaque fois, le Président-Directeur Général, M. Arthur Sadoun, entouré des membres du Comex, du *Management Committee* et des dirigeants-clés locaux. Les salariés sont invités à poser toutes leurs questions en amont, et à interagir en direct durant les sessions. À l'échelle des États-Unis par exemple, ces sessions réunissent environ 10 000 salariés à chaque fois. **[S1-2-27 (a) à (e)]**

Publicis Groupe est historiquement attaché aux droits de l'homme et reste soucieux du respect des libertés fondamentales, dont la liberté de conscience, la liberté d'expression, la liberté d'association et de réunion, le droit au respect de la protection de la vie privée. Ces valeurs figurent dans le code de conduite et d'éthique Janus et s'appliquent partout. Publicis Groupe a inscrit dans le Code d'éthique et de conduite du Groupe Janus les 10 Principes du Pacte Mondial des Nations Unies, de même que les 7 principes des *Women Empowerment Principles* (*UN WEPs*).

Enfin, cette écoute des salariés se fait au plus haut niveau de la gouvernance de l'entreprise, avec le Conseil d'Administration qui compte en son sein deux représentants des salariés (un homme et une femme) travaillant dans deux filiales françaises.

4.3.7.1 Échanger autour de l'évaluation professionnelle de chacun

82 % des salariés ont eu au moins un entretien individuel (*talent review, annual appraisal ou performance review*) en 2023, sans compter les *Catch-up* ou les *Wrap-up*, formats plus courts réalisés en cours d'année ou suite à un projet achevé. C'est une obligation interne et cela fait partie des règles en matière de gestion des ressources humaines définies dans le code de conduite et d'éthique Janus. *Career Conversation* est l'outil utilisé dans la plateforme Marcel qui présente l'avantage de pouvoir être utilisé tout au long de l'année, et de coller au rythme des projets. Sont éligibles aux entretiens d'évaluation les salariés présents depuis plus de 3 mois au sein de l'entreprise.

Cette plateforme permet des entretiens plus fréquents entre les collaborateurs et leurs managers, en s'appuyant, pour le Senior Management, sur des objectifs-clés (OKR), pour tous les salariés, de bâtir un *Growth Plan* afin d'atteindre leurs ambitions, et de demander des avis 360°. Le Wrap-up est un exercice de synthèse sur l'année écoulée et sur l'impact du collaborateur, et permet de se projeter sur l'année à venir.

/ Pourcentage de salariés [1] ayant participé à des évaluations régulières de leurs performances et du développement de leur carrière ventilées par sexe [2] [S1-13-83 (a)]

Genre	2023	2024
Homme	78,2 %	82,0 %
Femme	78,8 %	81,6 %
Autres	41,7 %	67,0 %

/ Indicateur propre à Publicis Groupe [3]

Salariés éligibles (présents depuis plus de 3 mois)	2023	2024
% des salariés éligibles ayant participé à des évaluations de leurs performances	88,0 %	92,6 %

4.3.7.2 Impliquer les jeunes générations

Depuis plusieurs années, les grandes agences du Groupe ou certains pays ont mis en place des *Next Generation Boards* (NGB), permettant d'associer des jeunes talents au fonctionnement de l'entité et aux processus de consultation et de décision. Dans la grande majorité des cas, ces jeunes salariés sont sélectionnés pour faire partie de ce Board consultatif durant un an. Leur agenda de travail est propre à chaque contexte pays, mais tous sont sollicités tant sur des questions internes (culture, organisation…) que business (innovation, développement…). Ces *Next Gen Boards* permettent aussi de faire remonter les préoccupations des équipes jusqu'à la Direction générale du Groupe et constituent une voie intéressante du dialogue interne au sein des agences et au sein d'un pays.

4.3.7.3 Favoriser le dialogue social

Le dialogue social est inscrit dans Janus, avec pour objectif de favoriser les échanges entre les salariés et le management, et de veiller à la liberté d'expression des salariés comme principe-clé des droits humains. Au titre de l'engagement dans le Pacte Mondial des Nations Unies et de l'adhésion à la Convention de l'OIT (Organisation Internationale du Travail), le respect de la liberté d'association et de la liberté d'expression, ainsi que le droit à la négociation collective sont des sujets que le Groupe est soucieux de respecter dans les pays où il opère. [S1-2-27 (d)]

En France, la notion d'accord collectif (qui n'existe pas sous cette forme dans l'industrie de la communication dans d'autres pays) est une pierre angulaire du droit du travail. Les réunions avec les CSE (comité social et environnemental) des différentes entités ont lieu tous les mois, et le comité de groupe se réunit une fois par an. Des accords négociés et signés antérieurement sont toujours en vigueur et mis à jour régulièrement, parmi lesquels figure celui relatif aux frais de santé intégrant le contrat responsable auquel a été ajouté un dispositif de sur-complémentaire facultatif, ou encore l'accord relatif au régime de prévoyance. Des négociations avec les coordonnateurs syndicaux du groupe Publicis en France ont eu lieu sur la qualité de vie au travail (QVT), afin de renouveler les accords de télétravail et le forfait mobilités durables, pour une durée de trois ans. Ces nouveaux accords prévoient notamment l'attribution d'une allocation forfaitaire par jour de télétravail afin de couvrir les différents frais engendrés par le télétravail, et une allocation forfait mobilités durables de 40 euros par mois pour aider au financement des trajets domicile-lieu de travail des collaborateurs effectués *via* des modes de transport alternatifs et durables. L'accord collectif portant sur le droit à la déconnexion a été pérennisé. Son objectif est de définir des règles de fonctionnement et des modalités d'utilisation des technologies numériques en vue d'assurer le droit à la déconnexion de chacun et garantir l'équilibre entre vie personnelle et vie professionnelle.

Les principaux accords conclus en France sont les suivants : [S1-8-63 (b)]

- Accord collectif de Groupe portant sur le droit à la déconnexion du 24 février 2023 ;
- Accord de Groupe « caring@work » relatif à l'accompagnement des collaborateurs dans les moments difficiles de la vie du 29 juin 2023 ;
- Accord triennal 2023-2025 relatif à l'emploi des personnes handicapées au sein du groupe Publicis en France du 9 décembre 2022 ;
- Accord de Groupe relatif au forfait mobilités durables du 8 décembre 2023 (en sa dernière version, revue par un avenant n° 1 du 12 décembre 2024) ;
- Accord collectif portant sur le télétravail au sein de Publicis Groupe du 8 décembre 2023 ;
- Accord de Groupe du 24 février 2023 relatif à l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes ;
- Accord collectif relatif à la communication syndicale au sein du groupe Publicis en France du 5 juillet 2023 ;
- Accord collectif de Groupe relatif aux bases de données économiques et sociales (BDES) ;
- Accord collectif de groupe relatif au régime collectif et obligatoire de prévoyance « incapacité-invalidité-décès » du 19 novembre 2012 (en sa dernière version, revue par un avenant n° 2 du 26 janvier 2021) ;
- Accord collectif modifiant les garanties complémentaires de « remboursement de frais de santé » au sein du groupe Publicis du 14 décembre 2016 (en sa dernière version, revue par un avenant n° 2 du 26 janvier 2021) ;
- Accord d'intéressement de Groupe France du 11 mars 2022 – exercices 2022-2023-2024 – renégociation en cours pour signature fin février 2025 ;

(1) Pourcentage calculé sur la base (au dénominateur) du nombre d'effectifs de 2024 indiqués dans S1-6.
(2) 2024 non disponible au 3 février 2025 (date de signature du rapport d'audit CSRD).
(3) Indicateur sur les salariés éligibles aux entretiens d'évaluation, ceux présents depuis plus de 3 mois au sein de l'entreprise.

- Accord collectif de Groupe portant avenant n° 2 au plan d'épargne de groupe (PEG) du groupe Publicis (en sa dernière version, revu par un avenant n° 5 du 25 septembre 2023) ;
- Accord de mise en place d'un plan d'épargne retraite obligatoire (PERO) du 19 octobre 2021 ;
- Plan d'épargne retraite d'entreprise collectif du groupe Publicis du 19 octobre 2021 (en sa dernière version, revue par un avenant n° 1 du 21 avril 2023).

En dehors de la France, le dialogue social se déroule principalement au niveau de l'agence, conduit par le CEO de l'agence avec l'équipe RH/Talent (voire du pays). La taille moyenne des agences du Groupe dans le monde oscille entre 120 et 160 personnes environ, à l'exception de quelques grandes entités supérieures à 1 000 personnes aux États-Unis et en Inde. L'engagement avec les salariés est piloté localement par les CTOs et/ou les DRH, et les échanges formels et informels avec les Comex d'agence sont réguliers (mensuels ou trimestriels en fonction des pays, sans oublier les *Town Hall* réunissant tous les salariés localement). **[S1-2-27 (a) à (e)]** Publicis Groupe reste une entreprise très décentralisée présente dans une centaine de pays. L'objectif est, dans chaque entité, de favoriser des échanges directs et fréquents entre les managers et les équipes sur la marche de l'entreprise et les projets en cours. L'existence de groupes affinitaires dans les pays est un atout pour faciliter le dialogue social sur des projets locaux et sur leur évolution, en intégrant les attentes exprimées par les salariés qui sont force de proposition. Ces groupes affinitaires internes (*VivaWomen!*, Égalité, *enABLE*…) participent localement à l'élaboration des programmes phares du Groupe, et aux travaux préparatoires pour définir des objectifs. En fonction du contexte local, les progrès obtenus et les développements à venir sont partagés avec les salariés, afin de prendre en compte des retours d'expérience. **[S1-5-47 (a) à (c)]**

Les engagements corporate en faveur des droits de l'homme et des travailleurs se traduisent par plusieurs projets sociaux uniques à l'échelle du Groupe, ce qui témoigne de la prise en compte attentive des attentes et des intérêts de tous les salariés :

- *Work Your World* (section 4.3.5.2) est un dispositif ouvert à tous les salariés, élaboré à la suite de la pandémie de Covid-19, afin de répondre aux attentes des salariés pour travailler depuis une autre région du monde ;
- *Working With Cancer* (section 4.3.6.3) est un programme d'accompagnement des salariés ouvert à tous et toutes, confrontés à la maladie et en situation de vulnérabilité personnelle et/ou professionnelle.

Ces deux projets ont été lancés à chaque fois par le Président-Directeur Général du Groupe, lors d'annonces internes spécifiques par vidéo, complétées par des messages écrits. Ces initiatives ont ensuite été relayées localement par les équipes Talent & RH, afin de préciser les conditions locales de mise en œuvre, garantissant les mêmes droits d'accès. L'intérêt des salariés se manifeste à travers les questions et demandes liées à ces initiatives, qui attestent aussi de la pertinence de ce qui leur est proposé. Les retours d'expérience sont pris en compte afin d'améliorer les dispositifs. **[S1-2-27 (d) & (e)]**

/ Couverture des négociations collectives et dialogue social [S1-8-60 (a) & (b), 63 (a) & (b), 70]

L'encadré ci-dessous présente le taux de couverture dans les pays européens. Aucun des pays européens où le Groupe est présent ne représente au moins 10% des effectifs du Groupe. **[S1-60 (b), S1-63 (a)]** Les écarts de réglementation hors Europe nécessitent un travail plus approfondi qui sera réalisé en 2025. **[S1-8-60 (c)]** Pour les salariés des pays en dehors de l'Espace économique européen (EEE), le Groupe détermine leurs conditions de travail et d'emploi sur la base de la législation locale propre à chaque pays.

Indicateur ESRS	2023	2024
Pourcentage du total des salariés couverts par des conventions collectives dans l'espace économique européen	49 %	49 %

4.3.7.4 Plaintes et incidents graves en matière de droits de l'homme

Le dispositif d'alerte de Publicis Groupe est centralisé vers la plateforme externe https://publicis.whispli.com/lp/ethicsconcerns. Accessible à tous les salariés de tous les pays et de tous les métiers, ainsi que pour les non-salariés ou freelances, et de manière anonyme, le dispositif d'alerte est mentionné dans les politiques Groupe et dans les politiques locales. Il est régulièrement rappelé dans les communications locales des CTOs et DRH. Le dispositif d'alerte fait l'objet d'une communication annuelle de la part du Secrétariat Général à l'ensemble des salariés, son libre accès est rappelé au cours de l'année par les équipes RH locales à tous les salariés, et il est publiquement accessible sur le site du Groupe. Chaque alerte est traitée de manière confidentielle, afin d'apporter une réponse aux faits qui ont été notifiés. Les lanceurs d'alerte sont protégés contre toute tentative de représailles. Toutes les alertes et leur traitement sont notifiés à chaque Comité d'audit et des risques financiers du Conseil d'Administration. **[S1-17-103 (a)]**

/ Cas, plaintes et incidences graves en matière de droits de l'homme
[S1-17-103 (a) à (c), S1-17-104 (a) & (b), S1-17-AR 106]

Indicateur ESRS	2024
Nombre d'incidents de discrimination, y compris le harcèlement, signalés au cours de l'année 2024 **[S1-17-103 (a)]**	126
Nombre de plaintes déposées par l'intermédiaire de canaux permettant aux effectifs de l'entreprise de faire part de leurs préoccupations **[S1-17-103 (b)]**	208
Nombre de plaintes déposées auprès des points de contact nationaux pour les principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales **[S1-17-103 (b)]**	0
Montant des amendes, des pénalités et de l'indemnisation des dommages résultant des incidents et plaintes mentionnés ci-dessus **[S1-17-103 (c)]**	0

Indicateur ESRS	2024
Nombre d'incidents graves recensés en matière de droits de l'homme affectant les salariés **[S1-17-104 (a)]**	0
Nombre d'incidents graves recensés en matière de droits de l'homme pour non respect des principes de l'ONU et de l'OCDE affectant les salariés **[S1-17-104 (a)]**	0
Montant des amendes, sanctions et indemnisations résultant des incidents graves recensés en matière de droits de l'homme **[S1-17-104 (b)]**	0
Graves violations des droits de l'homme **[S1-17-AR 106]**	0

4.3.8 Rémunérer et partager la valeur
[S1-36, S1-38 (a) à (d), S1-40 (a) & (b), S1-4-43]

4.3.8.1 Rémunérations et égalité salariale

La masse salariale (ou charges de personnel) représente 9 224 millions d'euros en 2024, comprenant les rémunérations, charges sociales, *freelances* ; son évolution est présentée dans la note 5 des comptes consolidés de l'exercice 2024.

Les rémunérations doivent respecter les trois principes suivants : 1) rester compétitives et attractives localement et éviter les disparités au sein d'un même marché ; 2) être en ligne avec les pratiques du Groupe notamment en termes d'égalité femmes-hommes et d'équité fondée sur la performance individuelle et collective afin d'assurer une rétribution juste et équilibrée ; 3) dans les cas où c'est approprié, renforcer les dispositifs de protection.

Durant les périodes inflationnistes de 2022 et 2023, au total ce sont 90 % des salariés ayant une présence d'au moins deux ans dans le Groupe qui ont reçu une augmentation de salaire.

L'ensemble des informations relatives à la rémunération des cadres dirigeants de Publicis Groupe est détaillé dans le présent document, à la section 3.2. Les critères précis sont indiqués sur les différentes composantes de ces rémunérations, y compris les critères RSE.

a) Salaire décent

À la faveur de l'entrée en application de plusieurs directives, les travaux sur la définition du salaire décent se sont accélérés. Ils ont été pilotés par la Direction des opérations RH Groupe et sous la supervision du Secrétariat Général, avec l'aide d'un cabinet extérieur et du recours à la base de données *Wage Indicator*. En novembre 2024, la définition suivante a été présentée au Comité de rémunération du Conseil :

« Le salaire décent, fondé sur le salaire de base et complété par des avantages indirects récurrents et des avantages récurrents à long terme, tels que les régimes de santé et de prévoyance et les régimes de retraite complémentaires, permet aux employés d'acheter les biens et services nécessaires pour eux et leur famille afin de maintenir un niveau de vie sain et confortable. Il doit couvrir leurs besoins en matière d'alimentation, de santé, d'habillement, de logement, d'éducation et de transport. »

En 2024, une étude a été conduite sur 4 grands pays représentant 63 % des effectifs (États-Unis, Inde, Royaume Uni et France), ayant un contrat à durée indéterminée et avec 1 an d'ancienneté. Elle a permis de comparer les données internes émanant de l'outil HRIS, *Career Settings* avec les données issues de la base *Wage Indicator*. Les résultats ont fait ressortir que 99,8 % ont un salaire supérieur au seuil retenu ; 0,2 % ont des salaires en dessous des seuils. Il s'agit de postes avec des structures de rémunération particulières car la partie complémentaire (primes, indemnités…) garantit dans chaque cas une rémunération supérieure au seuil retenu.

Un plan d'action a été élaboré afin d'examiner plus en détail les résultats avec les pays et de suivre cet indicateur.
[S1-10-69, S1-10-70]

Une extension du périmètre est prévue en 2025.

Publicis Groupe a toujours défendu le principe d'un salaire décent et va étendre cette notion à ses fournisseurs dans le cadre des évaluations RSE de 2025.

b) Égalité salariale femmes-hommes

Le Groupe reste vigilant sur les questions d'égalité femmes-hommes et, en cas de disparités, il appartient au management local des agences d'y remédier. Le « *Job Grading* » pays par pays appliqué dans l'outil SIRH - *Career Settings*, facilite une lecture homogène des postes et fonctions. Ce travail d'analyse de l'équité salariale est piloté par le Secrétariat Général, coordonné par la Direction des opérations RH, avec les équipes en charge des rémunérations (*Compensation & Benefits*) et avec les CTO/

RH des pays. En 2023, il a été décidé d'investir dans un outil externe s'appuyant sur une méthodologie robuste (Syndio) qui est déployé sur une période de 3 ans, pour couvrir 100 % des effectifs en 2025. La plateforme *PayEQ* de Syndio permet de mieux cerner les enjeux par fonction, de résoudre et de prévenir les disparités en matière de rémunération et d'opportunités dans les agences. Cette approche s'avère la plus pertinente par rapport aux activités du Groupe et à son organisation.

Sur le périmètre couvert fin 2024, soit 60 % des salariés, 2 % des effectifs présentent un besoin potentiel d'augmentation de plus de 2 %. **[S1-16-97 (a) à (c)]**

L'outil Syndio permet également aux équipes locales de pouvoir s'en servir afin de répondre à leurs obligations réglementaires, qui reposent à chaque fois sur des critères spécifiques d'analyse.

Les salariés du Groupe sont pour la quasi-totalité d'entre eux des professionnels ayant reçu des formations initiales longues et qualifiantes, les rémunérations des hommes et des femmes sont au-dessus des salaires dits de subsistance dans tous les pays.

c) Ratio de rémunération totale

Le ratio de rémunération totale, à savoir le ratio entre la rémunération annuelle totale pour la personne la mieux payée du Groupe et le niveau médian de la rémunération annuelle totale des salariés du Groupe, couvrant 100% des pays, est présentée dans le chapitre 3.2.5.3 du présent document. **[S1-16-95 & 97 (b)]**

Pour déterminer la rémunération annuelle médiane des salariés du Groupe, sont pris en compte tous les éléments bruts de rémunération (rémunération en argent et en nature) versés aux salariés permanents présents de manière continue au cours de l'année de référence, auxquels a été ajoutée la juste valeur des attributions d'actions effectuées au cours de l'année de référence. Afin de tenir compte des niveaux de pouvoir d'achat différents dans les pays où le Groupe opère, un index du coût de la vie pourrait être appliqué sur la rémunération des salariés.

Ce ratio de rémunération totale complète les ratios d'équité également présentés au chapitre 3.2 tels que déterminés conformément aux articles 6° et 7° du I de l'article L. 22-10-9 du Code de commerce. **[S1-16-95 & 97 (b)]**

4.3.8.2 Partage de la valeur

Les éléments composant la rémunération des collaborateurs et cadres dirigeants du Groupe sont indiqués dans la section 3.2.5.4.

Intéressement : en France, le Groupe maintient *via* l'accord d'intéressement (en vigueur pour trois ans, soit jusqu'au 31 décembre 2024) une politique d'implication des collaborateurs à la performance économique en fonction de la croissance organique annuelle du Groupe en France et dans le monde. Cela fait partie des engagements de longue date du Groupe pour ses salariés français en matière d'épargne salariale avec de nombreux avantages pour eux au niveau de la disponibilité des sommes versées et au niveau fiscal.

Plan d'épargne salariale : en France, en plus des Plans d'Épargne Groupe (PEG) couvrant l'ensemble des sociétés du Groupe en France, le Groupe a déployé en 2021 un Plan d'Épargne Retraite Collectif Groupe (PERECO), grâce à un dialogue social de qualité avec l'ensemble des coordonnateurs syndicaux. Le dispositif est à adhésion facultative et concerne l'ensemble des salariés en France. Il permet l'acquisition tout au long de la vie professionnelle, soit de droits viagers personnels, soit du versement d'un capital au plus tôt à l'âge légal de départ à la retraite, sauf cas de déblocage anticipé. Ce dispositif est alimenté par des versements volontaires ponctuels ou programmés ainsi que des versements dont les sommes sont issues de l'intéressement et/ou de la participation. Le dispositif PERECO mis en place au niveau du Groupe en France bénéficie d'un abondement annuel à hauteur de 200 % du versement volontaire effectué par le salarié (abondement plafonné à 400 euros).

Groupe	LTIP 2023	LTIP 2024
Nombre de dirigeants bénéficiaires*	348	348
Dont % femmes	45,2 %	45,1 %

* *Hors Comex et Management Committee.*

Par ailleurs, en ce qui concerne les différents plans de retraite et autres avantages à long terme, ils sont exposés dans la note 23 des comptes consolidés de l'exercice 2024.

Les dispositifs relatifs aux différents plans d'options de souscription ou d'acquisition des actions et plans d'actions gratuites de Publicis Groupe sont explicités dans la note 32 des comptes consolidés de l'exercice 2024.

La participation des salariés au capital social au travers des différents plans d'intéressement ou d'*incentive* est explicitée à la section 8.3.6 du présent document.

* * * * *

ESRS non couvert	Motifs de la non-présence dans ce Reporting 2024
S1-8-60 (a) ; S1-8-AR 70 ; S1-11, S1-16-97 (a)	Non couverts en 2024 - Ils seront couverts en 2025
S1-8-60 (c) ; S1-10-69 ; S1-10-70	Les données actuelles sont partielles et pas encore assez représentatives - Ils seront couverts en 2025 (ou 2026)
S1-8-63 (a) ; S1-8-63 (b)	Non applicable, au regard des activités de services intellectuels de l'entreprise et de l'analyse de double matérialité ou en raison des critères de l'ESRS

ESRS S2 TRAVAILLEURS DE LA CHAÎNE DE VALEUR

La réglementation européenne CSRD et les ESRS demandent aux entreprises d'expliciter leurs interactions avec différents groupes sociaux. Ces interactions varient en fonction des industries, secteurs d'activité et des entreprises. À ce titre, compte tenu de ses activités de services intellectuels aux entreprises et au regard des priorités issues de l'analyse de double matérialité, Publicis Groupe se concentre sur les salariés dits de la *supply chain* ou chaîne des fournisseurs.

4.3.9 Focus sur les salariés dans la *supply chain*

Pour Publicis Groupe, les travailleurs de la chaîne de valeur en amont sont principalement les salariés de nos fournisseurs, à savoir principalement :

- ceux qui sont détachés dans nos bureaux au titre d'un service effectué sur place ;
- ceux qui travaillent régulièrement avec nos équipes sur des projets pour nos clients ;
- ceux qui travaillent sur des produits et services achetés par le Groupe et ses filiales. **[SBM-3-11 (b)]**

Les exigences relatives à l'ESRS SBM-3-11 sur les incidences liées à la chaîne de valeur, notamment la *supply chain*, font l'objet d'un travail analytique par la Direction des achats. L'objectif est d'identifier, par catégories de fournisseurs, la structure des relations entre les différents partenaires dans chaque chaîne de valeur, afin d'identifier les diligences raisonnables permettant de préciser le rôle d'influence de l'entreprise, pour parer à d'éventuelles incidences négatives importantes qui pourraient survenir. **[SBM-3-11 (c)]**

Les *CSR for Business Guidelines* mettent en évidence la volonté de l'entreprise de bâtir des relations de partenariat avec ses fournisseurs, afin d'être dans une dynamique commerciale attractive pour toutes les parties. Dans le cadre des contrats pluriannuels, il est prévu des points annuels, permettant d'aborder des indicateurs RSE et leur progression, par exemple la mesure et la réduction des émissions carbone ou la participation à des projets d'innovation sociale, comme *Working With Cancer*. Voir section 4.3.10.3 sur le dispositif *Enhanced ESG Programme*. **[SBM-3-11 (d)]**

4.3.9.1 Impacts, risques et opportunités liés aux achats – en bref

Impacts	Risques	Opportunités	Politiques & organisation	Mesures d'atténuation & Actions majeures
Achats responsables Les fournisseurs jouent un rôle-clé pour bâtir un monde plus durable Le type d'achats effectués par le Groupe génère des impacts économiques & sociaux positifs ou négatifs, pouvant toucher des salariés des fournisseurs	● Le principal risque réside dans des relations déséquilibrées avec les fournisseurs pouvant les mettre en péril des activités du Groupe et des projets pour les clients ● Des risques environnementaux ou liés aux droits humains pourraient affecter les salariés des fournisseurs	● Travailler en confiance avec des partenaires favorise l'innovation et la co-construction de produits et services, et cela, indépendamment de la taille ou de l'activité des fournisseurs	● Janus – Values ● *CSR for Business Guidelines*	● Dans le cadre des *Due Diligences* (voir section 4.3.11.2), dans l'analyse financière de la relation avec le fournisseur, une attention particulière est portée au poids que représente le Groupe chez les fournisseurs. Au-delà de 20 %, un suivi *ad hoc* est conduit par les acheteurs ● Le programme RSE de suivi des fournisseurs stratégiques *Enhanced ESG Program* permet d'évaluer les enjeux et de permettre au fournisseur d'alerter suffisamment en amont si des difficultés peuvent apparaître ● Des audits sociaux sont lancés dans la catégorie *Facilities Management* (voir section 4.3.10.3)

4.3.9.2 Politique Achats *CSR for Business Guidelines*

La politique *CSR for Business Guidelines*, Code de conduite pour les fournisseurs, est une annexe contractuelle, qui engage le fournisseur quel que soit le pays. Ce document public (sur le site internet du Groupe) définit 17 points de vigilance et d'engagements réciproques en matière de durabilité, portant sur des enjeux sociaux, éthiques et environnementaux. Cette politique fait l'objet d'une révision annuelle entre les départements Achats Groupe et RSE Groupe, afin d'ajuster les niveaux d'exigences et de prendre en compte des évolutions réglementaires Cette politique indique une « Tolérance zéro » en matière de travail forcé ou d'esclavage moderne ou de travail des enfants. Cette même « Tolérance zéro » est appliquée aux situations de discrimination et de harcèlement sous toutes leurs formes. Cette politique contient également les canaux accessibles pour signaler une alerte, notamment la plateforme externe et indépendante. **[S2-1-16, S2-1-18]**

Les 17 points sont les suivants :

1. Engagement RSE – volet Droits humains ;
2. Éthique des affaires – volet Droit du travail & Libertés fondamentales ;
3. Anti-corruption et lutte contre la fraude ;
4. Protection et Sécurité des données ;
5. Impacts environnementaux ;

6. Objectif Net Zero ;
7. Accessibilité ;
8. Évaluation RSE (par un tiers) ou autoévaluation RSE ;
9. *Supplier diversity* ;
10. Chaîne de valeur durable ;
11. Confidentialité de toutes les informations ;
12. Relations contractuelles pour éviter les risques ;
13. Relations économiques pour éviter une situation de dépendance ;
14. Conformité avec les règles de concurrence ;
15. Droit d'effectuer un audit ;
16. Déclaration des incidents et système d'alerte ;
17. Actions communes RSE. **[S2-1-17 (a) à (c)]**

Depuis l'origine, cette politique s'appuie sur les 10 principes du Pacte Mondial des Nations Unies, intégrant les droits de l'homme et le respect des droits fondamentaux, aligné en cela avec les règles de l'Organisation Internationale du Travail (OIT) et les principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales. En complément, dans plusieurs pays, le Groupe est signataire d'engagements spécifiques comme le *Modern Slavery Act* au Royaume-Uni et en Australie ; ou détenteur de certifications comme la *BBBEE – level 1* (*Broad-Based Black Economic Empowerment*) en Afrique du Sud, qui couvre les sujets liés aux droits humains comme la lutte contre le trafic de personnes, le respect du droit du travail et la lutte contre toute forme de discrimination. **[S2-1-19]**

Initialement conçues en 2014 sous la forme d'une charte, ces lignes directrices ont évolué en politique, toujours adossées aux 10 Principes-clés du Pacte Mondial des Nations Unies. Cette politique est une annexe à tous les appels d'offres et fait partie des clauses contractuelles signées entre Publicis Groupe et ses fournisseurs stratégiques. Ce document est publiquement accessible dans la bibliothèque de la section RSE du site du Groupe, et il est communiqué aux fournisseurs lors des renouvellements de contrats. La non-conformité d'un fournisseur avec l'un des 17 points de ces lignes directrices est un critère de non-sélection.

La révision annuelle prend en compte les *feedbacks* partagés par les acheteurs, fournisseurs ou partenaires. En 2023, la question de l'accessibilité/e-accessibilité a été redéfinie, et d'autres points ont été renforcés autour des droits humains et des conditions de travail des salariés des fournisseurs. En 2024, la révision a porté sur l'alignement avec les exigences de la Directive CSRD européenne. **[S2-1-AR 12]**

Règles de paiement des fournisseurs

Dans tous les pays, le Groupe veille à ce que tous les fournisseurs soient traités de manière équitable et payés dans des délais rapides. Dans le cadre de la CSRD, une revue détaillée fait apparaître que 96 % des fournisseurs sont payés à 60 jours, et 4 % à 90 jours, en ligne avec les règles de la directive européenne 2011/7. Le tableau relatif aux délais de paiement mentionné à l'article D. 441-6 du Code du commerce figure dans la section 5.5.

Compte tenu des travaux en cours d'homogénéisation sur les délais de paiement, un reporting plus détaillé sera réalisé en 2025. Enfin, certains pays ont mis en place des règles de paiement à 30 jours pour les petites entreprises (TPE/SME) ; un travail d'uniformisation des critères de cette règle sera conduit en 2025. **[G1-2-14, G1-6]**

4.3.9.3 Actions engagées en faveur des salariés dans la *supply chain*

Le dialogue est régulier avec ces travailleurs de la chaîne de valeur, avec lesquels des relations de confiance et parfois au long cours ont été établies. La qualité des échanges et leur fluidité sont des atouts qui assurent le succès de la coopération commerciale. Une attitude transparente est demandée afin que le fournisseur informe le Groupe ou ses filiales en cas de difficultés rencontrées, qu'elles soient techniques, logistiques ou autres.

Dans le cadre de son plan de vigilance, Publicis Groupe a engagé fin 2024 une série d'audits sociaux externes chez ses fournisseurs. La catégorie de fournisseurs Services généraux (accueil, sécurité, ménage, restauration) a été choisie sur le critère de la proximité, car les salariés de ces fournisseurs sont détachés dans les bureaux, et ont des interactions quotidiennes avec les salariés du Groupe dans ses filiales.

SGS a été mandaté pour conduire ces audits sur sites, qui se dérouleront dans 65 entités, auprès des salariés des fournisseurs présents dans nos locaux. En amont de ce process, les salariés concernés ont reçu de la part de leur employeur un document exposant 16 principes-clés en lien avec les droits de l'homme et des libertés fondamentales. Ce document est inspiré de la norme SA8000. Ces salariés seront interrogés par les auditeurs externes lors d'entretiens qualitatifs. Ces mêmes salariés pourront répondre à une enquête très simple, accessible sur téléphone mobile, ou par adresse mail, afin de recueillir leurs avis. Ce questionnaire est une opportunité supplémentaire de leur communiquer les canaux d'alerte externes et indépendants, à leur disposition, pouvant être utilisés en cas de problème. Ces dispositifs garantissent la confidentialité, la protection des données personnelles et la protection contre des représailles. Le dispositif d'alerte de Publicis Groupe est accessible aux salariés des fournisseurs *via* la plateforme externe *Ethics Concerns* à l'adresse https://publicis.whispli.com/lp/ethicsconcerns. Cette adresse est accessible depuis le site internet du Groupe, dans la politique Système d'alerte (*Whistleblowing*). Dans le cadre de cette approche, les salariés des fournisseurs ont donc accès à 3 options pour faire part de leurs préoccupations de manière anonyme : l'audit externe, l'enquête par questionnaire et le système d'alerte.

La gestion de ces alertes est expliquée à la section 4.4.2.1. **[SBM-3-12, S2-2-22 (a) à (d), S2-3-AR 25, S2-3-26, S2-3-27 (a) à (d), S2-3-28]**

Les conclusions de cette phase d'audit permettront d'ajuster un déploiement plus large à compter de 2026. **[S2-2-24]**

Le suivi de ce plan d'action fait partie du suivi du Plan de vigilance (voir section 4.6).

En 2024, l'entreprise a reçu une alerte issue d'un ses fournisseurs (voir section 4.4.2.1). **[S2-4-36]**

4.3.10 Achats responsables

4.3.10.1 Organisation de la Direction des achats Groupe

Les équipes sont basées dans les trois grandes régions du Groupe : Amériques, Europe, APAC ; elles sont aussi, pour une partie d'entre elles, spécialisées par type de secteurs d'activités ou d'industries. La *Chief Procurement Officer* reporte au Directeur Financier du Groupe. Toutes les équipes doivent se conformer aux différents cadres réglementaires, qu'il s'agisse des directives européennes (comme la CSRD ou la CS3D) ou des lois nationales. Une équipe transversale est dédiée aux enjeux-clés des achats responsables.

Formation des équipes de la Direction des achats Groupe, et des acheteurs locaux : tous les salariés négociant avec des fournisseurs doivent respecter les règles du Code de conduite et d'éthique Janus, notamment dans le contexte des négociations commerciales. Chaque salarié doit agir de manière professionnelle et rigoureuse, hors de tout conflit d'intérêts. Comme tous les salariés de l'entreprise, les équipes du Département des achats doivent suivre les formations obligatoires en matière de lutte contre la corruption et de lutte contre les conflits d'intérêts, auxquelles s'ajoutent d'autres modules de formation spécifiquement adaptés à leurs fonctions. Les acheteurs sont régulièrement formés aux enjeux RSE par la Responsable RSE de la Direction des achats, qui travaille en étroite relation avec la Direction RSE du Groupe. Ces formations RSE annuelles permettent de faire le point sur les évolutions réglementaires tant en termes de droits humains que d'enjeux climatiques et d'éthique. Les évolutions des *CSR for Business Guidelines* sont passées en revue avec les équipes *a minima* une fois par an. Enfin, les acheteurs participent aussi aux conférences/webinaires réalisées avec les fournisseurs sur ces sujets. En 2024, une attention particulière a porté sur les évolutions réglementaires européennes liées à la CSRD (*Corporate Sustainability Reporting Directive*) et à l'arrivée de la future CS3D (*Corporate Sustainability Due Diligence Directive*) qui est le devoir de vigilance européen, et sur les attentes du Groupe vis-à-vis de ses partenaires.

Au cours des dernières années, la fonction achat de l'entreprise et des filiales du Groupe, intégrée dans les services partagés internes de Re:Sources, a été renforcée, professionnalisée, et engagée en matière de RSE, afin de gagner en efficacité dans la relation individualisée avec les différents fournisseurs que dans l'exécution des commandes et de leur suivi.

En matière de sous-traitance, les éléments contractuels sont précis. À chaque fois que c'est nécessaire, le Groupe exige de ses fournisseurs qu'ils soumettent les contrats de sous-traitance pour approbation, et se réserve le droit de conduire des audits ou toute autre forme de revue détaillée afin de vérifier que tout est bien en conformité. La pression éventuelle pour contourner les règles du Groupe s'en trouve alors atténuée.

4.3.10.2 Revue et contrôle préalable (*due diligence*)

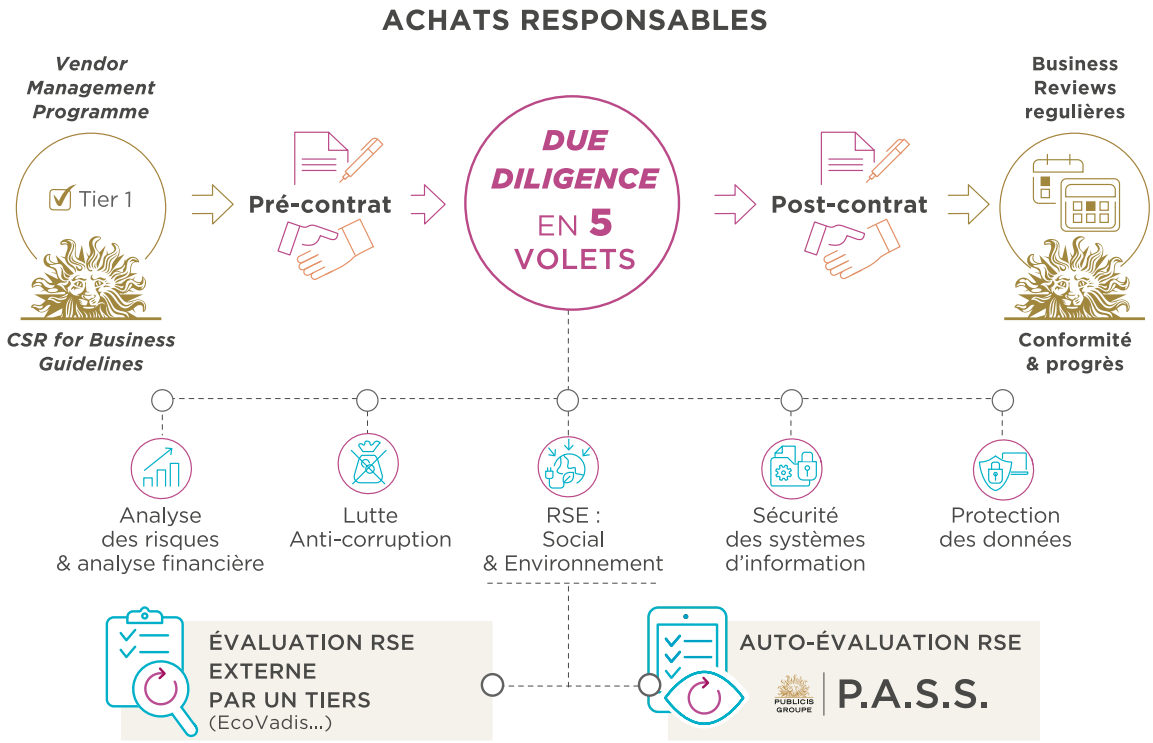
En 2024, et depuis ces quatre dernières années, la Direction des achats Groupe a étendu son programme de conformité fournisseurs afin d'avoir un suivi plus précis, notamment à travers le *Vendor Management Program*. Ce programme d'analyse des risques et de conformité repose sur cinq piliers :

1. **Analyse des risques :** cette partie couvre un large spectre de sujets, tels que la santé financière de l'entreprise ou les enjeux de réputation du fournisseur. Depuis 2023, la Direction des achats Groupe a activé et déployé la plateforme ARIBA, avec le module SLP (*Supplier Lifecycle and Performance*), les fonctionnalités Risques Fournisseurs, permettant d'identifier et de suivre les questions de conformité légale, de situation financière, d'évaluation RSE et de fonctionnement opérationnel.

   En 2024, la Direction des achats Groupe a poursuivi son approche fondée sur les risques en révisant les lignes directrices internes définissant sept processus (appelés *7 Avenues of Procurement*), couvrant plusieurs sujets. Cela comprend des évaluations détaillées des contrôles créés par type de projet en fonction de la pondération du risque, de la fréquence de ces contrôles et de la méthodologie d'analyse. Des garde-fous supplémentaires ont été ajoutés en 2024, y compris sur la gouvernance afin d'assurer leur application. Une équipe dédiée PMO (*Procurement Management Office*) est en charge de la vérification préalable, avant de soumettre un contrat à la signature (validations tracées par Docusign). En 2024, le Département des achats Groupe a développé un outil intégrant l'intelligence artificielle, pour mieux évaluer les risques, avec une plus grande granularité d'analyse, cet outil étant alimenté par plusieurs bases de données comme Factiva (Dow Jones) ainsi que d'autres médias ;
2. **Anti-corruption :** les équipes procèdent à une analyse spécifique anti-corruption pour évaluer les risques. Publicis Groupe ne travaillera pas avec des fournisseurs pouvant présenter un risque de corruption ou qui ne seraient pas en conformité avec les lois anti-corruption et la politique du Groupe en matière de lutte contre la corruption ;
3. **Protection des données :** dans le cadre de l'application du RGPD (règlement général sur la protection des données) et d'autres régulations, les fournisseurs sont tenus de se conformer à la DPA du Groupe (*Data Processing Addendum*). Le GDPO (*Global Data Privacy Office*) effectue des revues critiques en fonction du niveau de risques identifiés sur la protection des données et des mesures d'atténuation appropriées. En 2024, les équipes de la Direction des achats Groupe ont été formées, avec un programme additionnel, permettant de renforcer leurs compétences sur ce sujet ;

4. **Sécurité des systèmes d'information :** les équipes du GSO (*Group Security Office*) procèdent, de manière régulière, à des évaluations des systèmes de sécurité des fournisseurs. Cette revue comprend des tests (*due diligences*) pour vérifier la sécurité des systèmes du fournisseur afin de vérifier leur conformité et leur sécurité et leur alignement avec les politiques du Groupe. Les termes des contrats contiennent des critères précis à respecter. Le GSO informe des risques éventuels, et valide les plans de continuité de service proposés par les fournisseurs ;

5. **Impacts RSE, sociaux et environnementaux :** le volet RSE est traité, soit par la prise en compte des évaluations externes (comme EcoVadis pour les fournisseurs stratégiques Groupe), soit par une étape d'autoévaluation RSE sur la plateforme du Groupe P.A.S.S (*Publicis Groupe Providers' Platform for a self-Assessment for a Sustainable Supply chain*). Dans le cadre des appels d'offres initiés par la Direction des achats Groupe, les évaluations RSE comptent pour 20 % dans la note finale attribuée à la proposition du fournisseur. Deux autres aspects sont également pris en considération : les fournisseurs « divers » (*Supplier Diversity*, section 4.3.11.5) afin de mieux les identifier et travailler avec un plus grand nombre d'entre eux, et les engagements climatiques qui font l'objet de suivi *ad hoc*.



** P.A.S.S : Publicis Groupe Providers Platform for a self-Assessment for a Sustainable Supply chain*

4.3.10.3 Le dispositif *Enhanced ESG Program*

En 2024, la Direction des achats Groupe a poursuivi le déploiement de son programme de conformité RSE – *Enhanced ESG Program*, qui repose sur cinq engagements obligatoires :

1. l'application et le respect des *CSR for Business Guidelines* ;
2. l'accessibilité/e-accessibilité ;
3. les engagements climatiques autour du Net Zéro pour 2050 (au plus tard) – et un alignement avec l'Accord de Paris ;
4. l'évaluation RSE par un tiers comme EcoVadis (score minimum de 45) avec un focus sur les droits humains ;
5. l'engagement dans l'initiative *WorkingWithCancer*. Dans le cadre de ce plaidoyer, le Groupe a sollicité ses fournisseurs, de différentes tailles, pour rejoindre l'initiative. L'objectif étant qu'au-delà de l'engagement pris par les dirigeants d'entreprise, ces fournisseurs mettent en place des dispositions concrètes, permettant aux salariés devant faire face à un cancer de le faire dans un contexte professionnel favorable (chaque entreprise étant libre de sa politique et plan d'action). Les entreprises qui rejoignent ce plaidoyer s'engagent notamment à faire connaître les éléments de politique interne et les programmes *ad hoc* disponibles et accessibles à leurs salariés. L'objectif est d'aider les

salariés confrontés à la maladie (et les salariés aidants) avec des mesures que chaque entreprise est libre de choisir et de mettre en œuvre. Cette initiative vise à créer un large cercle vertueux entre les entreprises, quels que soientt leur secteur, pays ou industrie.

L'intention de cet *Enhanced ESG Program* est de veiller à la conformité des fournisseurs et de se projeter dans une logique de progrès continu. En 2024, ce programme comprenait 275 fournisseurs, soit les fournisseurs Groupe ou stratégiques, mais aussi des fournisseurs dits importants. Les niveaux de maturité en matière de RSE ne sont pas les mêmes en fonction des activités ou des pays. L'objectif est de créer un cercle vertueux et de suivre les progrès de chacun. Parmi ces fournisseurs, ceux représentant 87 % du volume des achats sont en conformité avec les 5 critères du programme. **[G1-2-15 (a)]**

Économie circulaire (voir section 4.2.9) : la politique des achats du Groupe et des agences est volontariste en matière de produits éco-responsables, éco-conçus, issus de l'économie circulaire, faisant l'objet d'un sourcing responsable ou d'une certification environnementale reconnue. Les outils IT, qui sont essentiels à tous les salariés quels que soient leur activité ou leur rôle, sont au cœur d'une approche qui se veut vertueuse autour du concept « Réduire, Réutiliser, Recycler ». Aux États-Unis et en Europe, le Groupe travaille avec des partenaires dédiés pour tout le parc informatique, pour veiller, en fonction de l'état de chaque machine (écrans, ordinateurs portables, claviers, souris et autres accessoires…), au recyclage ou au reformatage pour le marché de seconde main.

4.3.10.4 Évaluation RSE des fournisseurs

Deux volets sont suivis avec attention conjointement par la Direction des achats et la Direction RSE Groupe: d'une part les engagements et actions en faveur des droits humains et libertés fondamentales, et d'autre part, les actions prises en faveur de la réduction des impacts environnementaux (voir section 4.6 sur le Devoir de vigilance). **[S2-4-33 (b) & (c)]**

L'évaluation RSE est articulée de la manière suivante :

- **évaluation RSE par un tiers externe indépendant** et reconnu internationalement (EcoVadis, Sedex, CDP ou autres) : cette approche est privilégiée. Depuis 2015, la Direction des achats Groupe a instauré une évaluation RSE systématique pour tous ses fournisseurs stratégiques. Publicis Groupe travaille avec EcoVadis et invite ses partenaires stratégiques à être évalués par un tiers externe. En 2015, ces évaluations représentaient auprès des fournisseurs stratégiques 40 % du volume des dépenses, atteignant 98 % en 2022, soit quasiment l'objectif initial de 100 % fixé pour 2025. En 2024, le périmètre de ce niveau des fournisseurs a été élargi à 355 fournisseurs relevant des mêmes critères, avec une note moyenne de 62/100 (stable avec 2023) ;
- **autoévaluation RSE *via* P.A.S.S** (*Publicis Groupe Platform for Providers' Assessment for a Sustainable Supply chain*). Cette plateforme propriétaire du Groupe a été créée à l'attention des PME (petites et moyennes entreprises) moins familières des processus d'évaluation RSE par des tiers. Elle permet aux acheteurs locaux du Groupe et aux agences de demander à leurs fournisseurs critiques de procéder gratuitement à une autoévaluation qui les engage. Cette autoévaluation est ensuite validée sur des critères de conformité documentaire par la Direction de la RSE Groupe, agissant ainsi comme tiers expert de confiance et neutre. Cette autoévaluation transparente autour d'une cinquantaine de questions-clés, permet de valider si le fournisseur répond bien aux critères et priorités fixés par le Groupe en termes de droits humains, d'éthique (anti-corruption, protection et sécurité des données) et d'impacts environnementaux. 232 fournisseurs ont été évalués dans P.A.S.S, avec une note moyenne de 46/100 (stable avec 2023) ; **[G1 2-15 (b)]**
- **autoévaluation RSE sectorielle complémentaire *via* P.A.S.S :** les activités de production et d'événementiel du Groupe peuvent évaluer leurs fournisseurs sur des aspects complémentaires appropriés par rapport aux caractéristiques de certains secteurs. Des modules de questions supplémentaires dans P.A.S.S sont activés pour ces fournisseurs spécifiques.

Indicateurs achats responsables propres à Publicis Groupe	2023	2024
Fournisseurs du Groupe évalués par EcoVadis dans l'année, en nombre	154	355
Note moyenne des fournisseurs dans EcoVadis (tous secteurs)	62/100	62/100
Fournisseurs intégrés dans le *Enhanced ESG Program,* en nombre	111	294
% de fournisseurs stratégiques en conformité avec le *Enhanced ESG Program*	71 %	86,4 %
Fournisseurs critiques autoévalués en RSE *via* P.A.S.S, en nombre	105	232
Note moyenne des fournisseurs dans P.A.S.S (tous secteurs), en nombre	46/100	46/100
Supplier Diversity : fournisseurs certifiés (États-Unis uniquement), en nombre	1 334	1 372
Supplier Diversity : montant des achats (États-Unis uniquement), en millions d'US$	774	950

PUBLICIS GROUPE | P.A.S.S.

4.3.10.5 *Supplier Diversity*

Publicis Groupe travaille avec un très grand nombre de PME/TPE locales, et reconnaît que la diversité parmi les fournisseurs est indispensable, car elle est source d'innovation et d'agilité. Dans le respect des législations en vigueur dans chaque pays, le Groupe encourage les fournisseurs dits *diverse suppliers* (dirigés par une minorité ethnique, des femmes, des personnes LGBTQ+, des personnes handicapées, des vétérans… critères variant d'un pays à l'autre) à participer aux appels d'offres. De la même manière, les fournisseurs issus de l'économie sociale et solidaire ou les entrepreneurs sociaux sont identifiés afin de pouvoir également concourir aux appels d'offres. Cette approche volontariste est conduite dans plusieurs pays comme aux États-Unis ou au Canada (entreprises dirigées par des minorités), au Royaume-Uni ou en Inde (entreprises dirigées par des femmes ou ayant des salariés handicapés) ou en Afrique du Sud. En France, le Groupe travaille avec des entreprises de l'Économie sociale et solidaire, ou des établissements protégés et adaptés (type ESAT ou EA).

Aux États-Unis, Publicis Groupe dispose de son propre écosystème unique depuis plusieurs dizaines d'années, avec différentes agences certifiées *Diverse Supplier* comme *Burrell* spécialisée dans les consommateurs africains-américains. Basée à Chicago, elle est dirigée par un tandem de femmes (*minority-owned & women-owned*). *Rauxa* a également été fondée et est dirigée par une femme. *Conill* et *La Communidad* sont deux agences avec des dirigeants et des équipes latino-américaines. Enfin en 2021, Publicis Groupe a annoncé une joint-venture entre son agence *Le Truc* à New York et *Retrospect*, un studio expérimental de design et technologie qui se concentre sur les nuances culturelles liées aux différentes communautés afro-américaines. **[G1-2 AR 2 (d)]**

Le Groupe est attentif à cet engagement en faveur de la diversité de ses fournisseurs, qui se fait notamment à travers :

- la gestion directe d'un portefeuille de fournisseurs certifiés *Diverse Supplier,* avec lesquels des relations de confiance existent depuis de nombreuses années. Par exemple, les agences américaines travaillent depuis des décennies avec un portefeuille de plus de 1 000 fournisseurs accrédités *diverse suppliers* dont 25 % sont *women-owned* (WBE) et 27 % *minority-owned* (MBE). En Afrique du Sud, le Groupe travaille avec un réseau de 380 fournisseurs *minority-owned* ;
- le déploiement d'un outil externe permettant l'accès à une base de plusieurs milliers de fournisseurs certifiés et qualifiés par rapport aux besoins des agences et des équipes. Cet outil permet d'élaborer une sélection de fournisseurs à solliciter en fonction des opportunités. La plateforme permet aussi d'identifier tout de suite des fournisseurs ayant déjà travaillé avec l'une des filiales de l'entreprise ;
- des partenariats ciblés avec des associations spécialisées comme *Disability:IN* ou *WEConnect* permettent d'élargir le cercle des fournisseurs. Le Groupe et ses filiales ont ainsi accès à des bases de données fiables et permettent une politique d'achat plus inclusive, et donnant accès à des fournisseurs nouveaux. Par exemple, *WEConnect International* donne accès à plusieurs milliers d'entreprises dirigées par des femmes dans de nombreux pays ; **[S2-4-AR 30]**
- ces sujets de diversité sont traités dans le cadre d'un *Steering Committee* qui se réunit chaque mois, animé par la *Chief Procurement Officer.* Ce *Steering Committee* suit également les partenariats avec des organisations dédiées comme le NMSDC *(National Minority Supplier Diversity Council)* ou le WBENC *(Women Business Enterprise National Council)* aux États-Unis, autour de leurs programmes respectifs d'accompagnement des fournisseurs en voie de certification.

* * * * *

ESRS non couvert	Motifs de la non-présence dans ce Reporting 2024
S2-4-34 (a) & (b) S2-5-41 ; S2-5-42 (a) à (c)	Non couverts en 2024 - Ils seront couverts en 2025
S2-2-22 ; S2-2-22 (a), (b) & (c) ; S2-3-27 (a) ; S2-3-28	Les données actuelles sont partielles et pas encore assez représentatives - Ils seront couverts en 2025 (ou 2026)
ESRS 2 SBM-3-13	Non applicable, au regard des activités de services intellectuels de l'entreprise et de l'analyse de double matérialité

ESRS S3 COMMUNAUTÉS AFFECTÉES

Au regard des résultats de l'analyse de double matérialité, Publicis Groupe qui interagit avec de nombreuses parties prenantes n'a pas identifié de « communauté affectée » au sens de la CSRD et des ESRS européens. Cependant, en tant qu'entreprise citoyenne et engagée depuis des décennies, dans pratiquement tous les pays, les agences sont actives en apportant leur soutien professionnel à de nombreuses causes d'intérêt général et aux associations, fondations ou organisations qui les portent. Cet appui permet d'accroître le rayonnement et la notoriété de ces causes, parfois de manière décisive ; les bénéficiaires directs étant les populations visées par les organisations. Celles-ci suivent la progression de leur impact positif, année après année, et rendent publics ces éléments dans leurs rapports d'activités.

4.3.11 Engagements du Groupe, des agences, des salariés vis-à-vis des communautés locales : *Create & Impact* 2024

4.3.11.1 Politique en faveur des communautés

Le cadre d'intervention des actions du Groupe, des agences et des salariés en faveur des communautés est défini dans la Charte de mécénat et de *Citizenship*, accessible publiquement sur le site du Groupe. Ce sont les dirigeants des agences et filiales qui décident localement, avec leurs équipes, des causes à soutenir ou des organisations (*not-for-profit*) qui bénéficieront d'un appui en termes de métier.
[S3-1, AR 14 à 17]

Depuis plus de 15 ans, *Create & Impact* est le nom du programme qui fédère les activités engagées avec les communautés et la société en général, incluant les campagnes *pro bono*, le bénévolat, les activités de charité. *Create & Impact 2023* totalise les engagements du Groupe (impact sociétal), soit un **total estimé à 45 millions d'euros en 2024**. Les salariés sont très actifs et motivés pour aider de nombreuses associations comme celles apportant de l'aide alimentaire aux personnes démunies face à la crise, dont le nombre de bénéficiaires a explosé dans plusieurs grandes villes.

La nature des contributions apportées par les agences dans le cadre de *Create & Impact* a évolué vers plus d'opérations de bénévolat engageant toujours plus de salariés volontaires mais dont la contre-valeur financière est plus faible que des campagnes *pro bono*. Toutes les activités réalisées au titre de *Create & Impact* ont un impact direct sur les populations et les communautés locales ou riveraines, sur le développement régional économique, social et environnemental, car la proximité est forte entre les agences et les causes qu'elles soutiennent. Les actions rassemblées dans *Create & Impact* sont suivies depuis huit ans en fonction des Objectifs de développement durable (ODD) des Nations Unies, afin de mieux évaluer leurs impacts directs (voir sur le site du Groupe, section RSE).

Le reporting trimestriel permet de suivre ces actions avec plus de régularité, dans le cadre des engagements du Groupe pris en 2020 en faveur de la justice sociale. À ce titre, **35 millions de dollars ont été investis** par Publicis Media US (*APX Content Ventures*), depuis 2021 dans le cadre des engagements pris au sein de la *Once And For All Coalition*, pour soutenir dans la durée, à travers des aides en contenus, des médias et des créateurs de contenus destinés à différentes audiences.

4.3.11.2 Actions conduites en faveur des communautés

La Fondation Publicis : aux États-Unis, dans le cadre du programme *#WorkingWithCancer*, la Fondation Publicis a pour mission de soutenir les actions de lutte contre la stigmatisation du cancer au travail. L'objectif est de permettre un large ralliement des entreprises au plaidoyer *#WorkingWithCancer*, de poursuivre le travail avec des organisations expertes du sujet, et de mobiliser largement afin qu'une prise de conscience générale favorise l'évolution du monde du travail sur ce sujet. Elle met à disposition des entreprises différents outils pour les accompagner dans leur propre démarche. Elle est aussi en relation avec les différentes institutions qui se sont associées au programme. En 2024, 2 700 entreprises ont rejoint ce plaidoyer.

LA FONDATION PUBLICIS

Le dispositif d'alerte de Publicis Groupe est accessible aux communautés et à leurs membres *via* la plateforme externe *Ethics Concerns* https://publicis.whispli.com/lp/ethicsconcerns.

ENGAGEMENT DANS LES COMMUNAUTÉS

ESRS S4 CONSOMMATEURS ET UTILISATEURS FINAUX

4.3.12 Interactions avec des consommateurs et utilisateurs finaux

La relation de Publicis Groupe avec les consommateurs et les utilisateurs finaux est essentiellement indirecte. Les consommateurs et utilisateurs finaux sont les clients directs des entreprises avec lesquelles travaillent les agences du Groupe, qu'il s'agisse de leurs marques, de leurs produits et/ou services.

Ces clients directs de Publicis Groupe sont interrogés au moins une fois par an sur leur satisfaction à l'égard des projets conduits avec les agences à travers *Publicis Pulse,* outil à la disposition de toutes les entités. Les thèmes couverts sont : 1) la pertinence de l'équipe, 2) l'approche stratégique et l'innovation, 3) l'exécution du projet (qualité, temps, pris), et 4) la qualité du service au bénéfice des intérêts du client. A un niveau plus global, l'entreprise utilise un outil externe et indépendant *InMoment.* Ce sont plus de 180 marques-clients dans 75 pays, soit près de 1 600 personnes, qui sont interrogées deux fois par an sur leur satisfaction à l'égard des projets réalisés par les agences.

Le modèle d'affaires de Publicis Groupe ne repose pas sur des interactions directes avec les consommateurs et utilisateurs finaux donc un certain nombre de points de données de cet ESRS ne sont pas applicables (voir tableau en fin de cette section). **[ESRS 2 SBM-3-10 (a) i à iv]**

Cependant, les entités du Groupe, quelles que soient leurs activités, sont en situation d'écoute et d'échanges permanents avec les consommateurs et utilisateurs finaux de leurs clients, afin de comprendre leurs attentes et leurs besoins sur de très nombreux sujets. Cette attention et le décryptage des enjeux exprimés par les consommatrices et consommateurs sont ensuite au cœur des recommandations proposées aux clients du Groupe. Par ailleurs, l'analyse de double matérialité a mis en évidence l'importance du marketing responsable et le rôle d'influence de l'entreprise au travers de ses activités, notamment les campagnes de communication et stratégies marketing.

Les métiers du Groupe peuvent participer activement à la transition sociale et écologique, à travers de nouveaux imaginaires pour un monde plus inclusif et en faveur de la protection des ressources naturelles. L'émergence de nouvelles solutions proposées par les marques sur la base d'arguments étayés et la promotion de comportements différents, innovants et plus responsables participent au changement attendu dans les sociétés.

4.3.12.1 Impacts, risques et opportunités – en bref

Impacts	Risques	Opportunités	Politiques & Organisation	Mesures d'atténuation & Actions majeures
Protection des données : protéger les données est un pré-requis afin de bâtir un dialogue de confiance entre une marque et ses consommateurs	Le risque est réglementaire compte tenu des lois en vigueur dans de nombreux pays, mais aussi opérationnel pour garder la confiance des consommateurs	L'intelligence artificielle générative permet de simplifier et affiner les interactions avec les consommateurs pour que ces derniers reçoivent des messages pertinents par rapport à leurs besoins et envies	• Janus - *Values* • Janus - *Data Privacy* • *Generative AI Acceptable Use Guidelines* • *AI Legal Guidelines* • Janus - *Responsible Marketing*	La protection des données fait partie des formations obligatoires pour tous les salariés du Groupe, quelle que soit leur activité, afin que chacun ait les bons réflexes sur un projet. *Privacy by Design* est le principe-clé de tout projet. Une organisation interne spécifique est en place, avec des responsables en agence et l'appui des experts juridiques du GDPO (*Global Data Protection Office*) En 2025, tous les salariés ont été formés avec le module *Generative AI Ethics and Responsible Use*
Sécurité des données : des dispositifs élevés de sécurité sont un impératif pour la chaîne de valeur : les clients et leurs consommateurs, l'entreprise et ses partenaires	Les risques portent sur l'altération et la publication de données personnelles en cas d'attaque malveillante	Avec Core AI, le Groupe propose à ses clients une approche unique d'une grande efficacité pour être au plus près des attentes de leurs consommateurs	• Janus – *Values* • Janus - *Information Security* • *Generative AI Acceptable Use Guidelines* • *AI Legal Guidelines.* • Janus - *Responsible Marketing*	La sécurité des données fait partie des formations obligatoires pour tous les salariés. La sécurité des données est pilotée par les équipes GSO (*Global Security Office*). Une gouvernance *ad hoc* est en place pour les outils d'intelligence artificielle, afin de les analyser puis les valider avant usage dans l'entreprise. Publicis GPT est en place depuis 2023 sur la plateforme interne Marcel.ia, permettant aux salariés de tester ces outils dans un environnement protégé. Un programme de formation des salariés est en place pour accompagner la montée en compétences

Impacts	Risques	Opportunités	Politiques & Organisation	Mesures d'atténuation & Actions majeures
Marketing responsable : contribuer à la promotion de nouveaux imaginaires et comportements pour accompagner le changement ; promouvoir les produits et services de nos clients avec des arguments étayés et transparents	Le risque principal est de donner au consommateur des arguments perçus comme trompeurs, de masquer une réalité et d'entretenir une confusion	Faire évoluer nos standards professionnels à des niveaux élevés en termes d'éthique et de responsabilité, lutter contre le greenwashing/ socialwashing	• Janus – *Values* • Janus - *Compliance & Ethics* • Janus - *Responsible Marketing* • Janus - *Corporate Social Responsibility, Sustainability & ESG*	La formation des salariés est un levier important au service des équipes et de nos clients, pour accompagner les changements d'imaginaires, dans une logique d'amélioration permanente. L'écoute attentive des consommateurs, dans toute leur diversité, et sur la base de sources fiables et transparentes, permet de prendre en compte les attentes puis de travailler avec les clients sur les solutions
Impacts des services du Groupe (social & environnemental) : accompagner les évolutions de la société, et promouvoir les représentations sociales inclusives et des situations alignées sur les enjeux environnementaux immédiats	Innover tout en intégrant les attentes du public et de susciter le rejet de marques, produits ou services, pouvant entraîner des conséquences financières et juridiques pour les clients, nous-mêmes comme fournisseur, les consommateurs et d'autres parties prenantes	Construire des écosystèmes avec des partenaires (clients, fournisseurs, etc.) permettant d'accélérer les changements de société à court et moyen termes, pour aider les clients dans leurs transitions et pour les rendre désirables	• Janus – *Values* • Janus - *Compliance & Ethics* • Janus - *Responsible Marketing* • Janus - *Corporate Social Responsibility, Sustainability & ESG*	Accompagner la transition écologique et sa complexité amène les équipes des différentes activités à faire évoluer les imaginaires, à aider les clients de nos clients à se projeter dans un monde futur qui fasse envie, et à apporter des solutions créatives, marketing, technologiques responsables, agiles et frugales

4.3.12.2 Impacts sur les consommateurs et utilisateurs finaux

La communication a toujours accompagné le développement des sociétés, permettant aux entreprises de promouvoir leurs produits et services auprès du plus grand nombre. Dans un monde digital très éclaté, évoluant très vite, la stratégie BtoB (*Business to Business*) de Publicis Groupe est d'aider ses clients à déployer des actions marketing et de communication efficaces grâce à une personnalisation des messages à grande échelle et des outils performants. L'étape préalable est la connaissance des consommateurs, de leurs attentes et de leurs besoins. Depuis des décennies, les agences du Groupe s'appuient sur des études conduites directement, ou indirectement avec l'aide de tiers spécialisés et indépendants, permettant de disposer d'éléments factuels précis. Avec l'acquisition d'Epsilon, le Groupe dispose d'un outil puissant compte tenu de la granularité des données sur 250 millions de profils anonymisés. Dans un monde digital dominé par la *data*, il est essentiel de préserver et protéger les données collectées, et d'en assurer la sécurité. De même qu'il faut donner aux consommateurs la possibilité à tout moment de pouvoir accéder à ses données et/ou de faire valoir son droit à l'oubli. **[S4-4-28 & 29]**

4.3.12.3 Risques liés aux consommateurs et utilisateurs finaux

Les risques sont à court et à long termes. La protection et la sécurité des données représentent un enjeu central pour l'entreprise, notamment avec l'Intelligence Artificielle et les risques cyber accrus ces dernières années. Ces risques sont explicités dans le chapitre 2.1 Principaux factures de risques. La portée de ces risques étant, en premier lieu, pour le consommateur et utilisateur final si ses données sont altérées, pour le client annonceur, et pour Publicis.

Si la communication et les messages s'avèrent trompeurs, car pas assez clairs, ou, en cas de *greenwashing* ou de toute autre forme de *washing* et de blanchiment, et qu'ils induisent les consommateurs et utilisateurs finaux en erreur, les conséquences sont immédiates. Les réseaux sociaux deviennent alors la caisse de résonance spontanée où seront formulées les critiques, pouvant aller jusqu'à un rejet manifeste de la marque, de ses produits ou services. La notoriété et l'image de marque, ainsi que tous les éléments qui constituent la réputation d'une marque, sont fragiles, et tout élément y portant atteinte peut entraîner des conséquences financières et juridiques pour les clients, de même que pour le Groupe et ses agences. L'objectif des métiers de l'entreprise est donc de préserver ce capital réputationnel et de participer à son élargissement. Le recours à l'intelligence artificielle (IA) suscite des appréhensions légitimes de la part du grand public. Mais c'est aussi une nouvelle ère qui commence dans de nombreux métiers. Début 2023, avec l'arrivée de l'IA Générative, le Groupe a mis en place des formations pour tous les salariés, pour se familiariser avec les différents outils, et surtout pour apprendre comment s'en servir de manière responsable, et les limites d'usage à respecter.
[ESRS S4 SBM-3-11]

4.3.12.4 Opportunités liées aux consommateurs et utilisateurs finaux

Le déploiement rapide de l'Intelligence Artificielle, et le nombre croissant de solutions intégrant de l'IA Générative obligent les salariés à en comprendre la valeur ajoutée et à identifier la meilleure solution pour répondre aux besoins des clients. CoreAI est un outil permettant d'avoir une grande précision et pertinence dans les contenus adressés aux consommateurs de nos clients, et ainsi d'établir un dialogue sur mesure.

La connaissance fine des attentes des consommateurs est au cœur du succès des campagnes réalisées pour les clients. Les études réalisées en amont de chaque projet permettent d'identifier la priorité des besoins exprimés et de l'anticiper. Ces étapes de travail préliminaires sont clés, et reposent sur des outils de quantification et d'analyse plus qualitative. À partir des informations ainsi collectées, la stratégie de communication va se préciser. C'est aussi le moyen de détecter des signaux dits faibles, pouvant être essentiels pour la marque. Les campagnes et projets font ensuite l'objet de tests et études *a posteriori*, afin de capturer d'autres retours d'informations et commentaires, qui viendront enrichir la suite du projet. Les règles de marketing responsable appliquées dans les différents métiers ont démontré leur efficacité et leur impact positif (voir section 4.3.13).

4.3.12.5 Politique de dialogue avec consommateurs et utilisateurs finaux

Le respect à l'égard du consommateur est inscrit dans les valeurs de Publicis Groupe depuis sa création, et figure clairement dans Janus, le Code de conduite et d'éthique. Les principes-clés du marketing responsable, à savoir mettre en place des solutions et délivrer des messages honnêtes, légaux, véridiques, respectueux de chacune et chacun, et pour un monde plus durable, sont en faveur des intérêts du consommateur et/ou utilisateur final. Ces principes sont issus du Code international *Advertising & Marketing* de l'ICC (*International Chamber of Commerce*) qui existe depuis plus de 80 ans, et qui structure les instances d'auto-régulation de la profession dans près d'une cinquantaine de pays. Ces principes constituent le socle des formations des salariés autour du marketing responsable (voir section 4.3.13). Publicis Groupe est signataire du Pacte Mondial des Nations Unies depuis 2003 et soutient ses 10 principes-clés. Le Groupe à travers ses agences est actifs dans les organisations professionnelles afin de promouvoir des standards et des bonnes pratiques alignées avec le Code International de Marketing et Communication de l'ICC (*International Chamber of Commerce*). Dès 2009, le Groupe a banni le *greenwashing* et toute autre sorte d'argument visant à « blanchir » ou tromper le consommateur.

Les agences suivent également les politiques édictées par leurs clients à destination de leurs consommateurs et utilisateurs finaux, bien souvent des documents publics, indiquant clairement des recommandations à suivre et des interdictions. **[S4-4, S4-21-15, S4-1-17]**

Par ailleurs, dans le monde digital avec des données pouvant être collectées sous différentes formes, il est fondamental que tout utilisateur puisse disposer du droit à l'oubli et du droit à récupérer toutes ses données, en formulant une simple demande. Comme l'exige la loi, le Groupe offre aux consommateurs l'accès à leurs droits en matière de protection de la vie privée. Par exemple, avec Epsilon, certains droits peuvent être exercés à l'aide d'un outil automatisé : https://legal.epsilon.com/dsr. En outre, aux États-Unis, Epsilon indique dans sa politique de confidentialité le nombre de demandes reçues par les consommateurs au cours de l'année précédente : https://legal.epsilon.com/us/NA-products-privacy-policy.

Enfin, les agences sont en relation localement avec des associations de consommateurs, d'usagers ou d'utilisateurs, ou autres associations non gouvernementales (ONG). Ces relations sont utiles et permettent en amont d'expliquer le projet d'une marque, éventuellement aussi pour coopérer afin de veiller à bien répondre aux attentes des consommateurs. Ces réunions se font au gré des projets et sont conduites localement, afin d'être en phase avec un contexte par définition unique. Elles sont initiées et suivies par la Direction de l'agence et/ou les équipes RSE.

4.3.12.6 Modes de dialogue avec les consommateurs et utilisateurs finaux

Les interactions avec les consommateurs et utilisateurs finaux ont lieu principalement à trois moments-clés des métiers de la communication et la technologie : en amont des projets, durant le projet lui-même, et *a posteriori*. Ces travaux peuvent être conduits par l'agence seule ou avec l'appui d'une société d'étude spécialisée. La définition des critères de sélection démographiques se fait avec le client, l'agence étant dans son rôle de conseil. Les personnes auprès desquelles ces études sont conduites, peuvent être clientes ou non des entreprises pour lesquelles sont conduites ces analyses. Elles sont volontaires et libres de quitter l'enquête quand elles le souhaitent. Les données recueillies, quel que soit le *modus operandi* des études, sont anonymisées et protégées. **[S4-1-16 (a)]** Les participants peuvent exercer leur droit de rétractation ou de droit à l'oubli ; ils sont informés sur leurs droits au début et à la fin de l'enquête. **[S4-1-16 (c)]**

- en amont, les travaux de réflexion stratégique de l'agence vont s'appuyer sur des études et des enquêtes, quantitatives et qualitatives. Leur objet est de permettre aux équipes d'écouter les intentions, les attentes et les réactions des consommateurs et utilisateurs finaux potentiels. De cette écoute active, il ressort un certain nombre d'arguments qui sont partagés avec les clients. Ces travaux préliminaires sont indispensables aux équipes du planning stratégique et du conseil/consulting de l'entité, pour la bonne compréhension du contexte dans lequel se déroulera ensuite la campagne. Cette phase donne des clés importantes pour le succès du projet ;

- durant le projet, le caractère immédiat des réactions en ligne permet aux consommateurs et utilisateurs finaux de se tourner directement vers la marque à tout moment, et de faire part de leur point de vue positif (ou négatif). On parle alors d'engagement avec les consommateurs car le dialogue est direct et instantané, sans intermédiaire, entre la marque et ses consommateurs. L'agence qui accompagne son client peut alors intervenir à sa demande pour renforcer des arguments qui fonctionnent et accroître le niveau de satisfaction ;
- *a posteriori*, cette étape est indispensable car elle permet de prendre du recul à l'issue d'une opération ou campagne de communication, et de recueillir d'autres informations, qui seront utiles à la marque pour ses futurs projets ; **[S4-1-16 (b)]**
- des agences ont mis localement en place des comités de parties prenantes (France, Royaume-Uni…), permettant de dialoguer régulièrement avec des associations représentants des consommateurs et/ou utilisateurs finaux ou des organisations engagées dans des causes au bénéfice d'une population plus large (ex. : associations environnementales).

À titre illustratif, les politiques mises en place par Epsilon décrivent comment les consommateurs ou utilisateurs finaux peuvent exercer leurs droits de manière simple et directe sur le site https://legal.epsilon.com/dsr. Ces politiques sont revues annuellement afin de s'assurer qu'elles sont en conformité avec le contexte réglementaire local et qu'elles intègrent les bonnes pratiques. **[S4-1-AR 13]**

L'exemple de *FreeThinking* en France : Pionnier et *pure player* du collaboratif, *FreeThinking* est dédié à la détection de tendances et d'*insights* en France et à l'international – des études menées dans 26 pays. Depuis près de 20 ans, ils font évoluer leurs outils d'investigation au service de l'écoute sociale et sociétale. La plateforme conversationnelle *FreeThinking*, est une agora 100 % *responsive* pour une réflexion « *atawad*[(1)] » au plus près des nouveaux usages des consommateurs et la *FreeThinking Gallery*, un espace dédié aux illustrations/photos. Des outils conçus pour travailler en itération et pousser la réflexion le plus loin possible autant que pour travailler en projection ou en observation.

4.3.12.7 Dispositif de protection des données et rôle du *Global Privacy Office* (GDPO)

1) Gouvernance, organisation et mission

Le GDPO (*Global Data Privacy Office*) est une équipe expérimentée, avec des spécialistes, des avocats et des professionnels certifiés, travaillant sous la supervision du *Chief Data Protection Officer* (CDPO). Le GDPO fait partie de la Direction juridique du Groupe qui reporte au Secrétariat Général. Son rôle est de superviser le programme de protection des données, de conseiller les agences sur les questions de protection et de les aider sur le management des risques. Il participe aussi à différentes instances professionnelles ou initiatives communes comme *IAB EU's Transparence & Consent Framework* et le *IAB, US' CCPA Framework*. Le déploiement du programme mondial de protection des données est géré par une équipe centrale, en charge de la mise en œuvre et de l'assistance auprès des responsables locaux, *Country/ Regional Privacy Operational Leads.* Ces derniers travaillent étroitement avec les Data Privacy Stewards désignés dans chaque agence pour mettre en place le plan d'action, dans le monde entier. Ce fonctionnement hybride, avec une gouvernance centralisée et locale, permet de s'assurer que les entités sont toutes alignées derrière les mêmes principes et règles, tout en permettant aux agences de répondre à des enjeux plus spécifiques liées à leur pays ou région.

Les équipes GDPO et les GDPOps travaillent en étroite relation avec le GSO (*Global Security Office*), sur des volets techniques ou organisationnels permettant d'assurer la protection de données personnelles, leur cryptage, le transfert et la conservation, ainsi que la destruction. Un process Groupe est dédié à la réponse aux incidents (*Incident Response Process*) afin de gérer les incidents de cybersécurité et des violations de données. **[S4-3-25 (b)]**

La politique Groupe de protection des données repose sur des principes clés comme la transparence et le respect des droits individuels. La politique *Privacy-by-Design* et celle de *Default* policy permettent aux équipes d'être guidées sur la manière de prendre en compte dans leurs activités quotidiennes les questions liées à la protection des données et d'être en conformité avec les lois et bonnes pratiques en vigueur. Cette approche très en amont facilite une coopération avec toutes les équipes dès les premières étapes d'un projet, afin que la protection des données soit bien intégrée dans les systèmes et les solutions, en étroite relation avec les équipes au côté des clients et leurs partenaires. **[S4-1-15]**

Ces questions de conformité sont traitées avec vigilance, afin de s'assurer que les équipes sont bien formées et accompagnées pour maintenir un standard élevé de conformité. La formation est obligatoire pour tous les salariés sur les principes de protection des données ainsi que sur les questions de sécurité. Des formations plus spécifiques et approfondies sont données quand il y a des enjeux territoriaux spécifiques comme sur le RGPD européen/Royaume-Uni (règlement général pour la protection des données) ou pour les réglementations des différents états aux Etats-Unis, ou encore, celles liés à une industrie comme sur la publicité digitale.

Comme l'exige la loi, le Groupe offre aux consommateurs l'accès à leurs droits en matière de protection de la vie privée. Par exemple, avec Epsilon, certains droits peuvent être exercés à l'aide d'un outil automatisé : https://legal.epsilon.com/dsr. En outre, aux États-Unis, Epsilon indique dans sa politique de confidentialité le nombre de demandes reçues par les consommateurs au cours de l'année précédente : https://legal.epsilon.com/us/NA-products-privacy-policy. **[S4-3-25 (b)]**

En 2024, Publicis Groupe, en tant que *Data Controller*, n'a pas notifié de violation de données à un régulateur.

(1) *Atawad = Any Time, Any Where, Any Device*. Ce qui signifie : n'importe quand, n'importe où, sur n'importe quel terminal.

2) Certification

En 2024, Publicis Groupe a été évalué par Cybervadis et reste dans le 1% des entreprises les plus performantes sur le sujet de la sécurité et de la protection des données (note 2024 : 971/1 000), grâce au travail réalisé en commun entre le GDPO et le GSO.

Une synthèse des politiques de protection des données figure dans Janus et est publiquement accessible sur le site Internet du Groupe, dans la bibliothèque RSE. Les salariés peuvent directement faire appel au GDPO et à ses équipes : privacyofficer@publicisgroupe.com. **[S4-1-15]**

3) Avec les fournisseurs et partenaires

Les fournisseurs font l'objet d'une revue initiale dont l'objet est d'évaluer leurs process et politiques tant en matière de protection que de sécurité des données, de vérifier leur conformité et de comprendre leurs pratiques. Les différentes équipes GDPO, GDPOps et GSO travaillent ensemble pour ces revues initiales. Les fournisseurs et partenaires doivent aussi répondre à une autoévaluation de conformité avec les lois et les bonnes pratiques. Les contrats contiennent des obligations contractuelles strictes notamment des déclarations et garanties en matière de protection des données. La diffusion d'un DPA (Data Processing Addendum) est systématique auprès des fournisseurs, partenaires et éditeurs. Ces travaux se font en coopération avec la Direction des achats (voir sections 4.3.9 & 4.3.10). **[S4-31 (a)]**

4) Intelligence Artificielle

La politique *Privacy-by-Design* intègre les enjeux liés à l'usage de l'intelligence artificielle (IA) dans des process et différents systèmes, afin que les responsabilités soient claires, avec une surveillance rigoureuse et une gouvernance forte. L'environnement réglementaires autour de l'IA est en permanente évolution, avec de nombreux pays ayant introduit des lois spécifiques pour l'IA, de même que l'Europe avec le *AI Act*. Le Groupe a pris un certain nombre de mesure afin de s'assurer que les salariés sont formés à ces nouveaux usages et aux enjeux qui en résultent. Les équipes juridiques portent une attention particulière sur les termes figurant dans les contrats tant avec les clients que les fournisseurs.

4.3.12.8 Dispositif de sécurité des données et rôle du *Global Security Office* (GSO)

1) Gouvernance, rôle et mission

Au sein de Publicis Groupe la sécurité de l'information relève de la responsabilité de chacun. Il s'agit de protéger les informations sensibles et notamment celles des clients. L'ensemble du programme de sécurité est dirigé par une équipe dédiée du Global Security Office (GSO), qui rassemble des professionnels très expérimentés, dont les expertises sont certifiées, par exemple: CISSP, CISA, CISM, et CRISC. Le GSO a la responsabilité des politiques de sécurité, des guidelines et des standards utilisés partout dans le Groupe. Le programme de sécurité repose sur une logique d'amélioration continue, avec une évaluation en continu des risques de sécurité et le suivi de l'application des politiques de sécurité. Les travaux du GSO sont supervisés par le Top Management du Groupe.

Le GSO pilote plusieurs programmes comme la conformité en sécurité, le risk management, les tests de sécurité et de vulnérabilité, les revues techniques, les plans de continuité et l'éducation des salariés à ces risques de sécurité. Une attention particulière porte sur la formation de toutes les équipes en utilisant différents moyens de communication (blogs, articles, vidéos, tests, graphiques…), avec des contenus disponibles en six langues (français, anglais, espagnol, chinois, portugais, allemand) afin de construire une culture de la sécurité dans l'ensemble du Groupe.

Tous les salariés doivent suivre chaque année une formation obligatoire sur la sécurité des données et informations à leur entrée dans le Groupe, puis des mises à jour annuelles. A cela s'ajoute d'autres formations à la demande, en fonction des responsabilités comme sur la sécurité du code. L'équipe du GSO anime une communication régulière auprès de tous les salariés rappelant les bonnes pratiques de sécurité, et mettant en lumière les menaces existantes.

Le *Security Operations Center (SOC)*, suit des risques de cybercrime (*ransomware, malware, phishing*). Il est opérationnel 24/7 et prêt à intervenir pour protéger les infrastructures, les systèmes, les informations et les data et, le cas échéant, activer des plans de continuité (*business continuity plan* et *disaster recovery plan*). **[S4-4-31 (a)]**

2) Certifications et conformité

Le GSO pilote la sécurité qui fait l'objet d'audits externes indépendants tout au long de l'année. Ces audits sont conduits par des tierces parties et parfois à la demande de nos clients et partenaires, ceci afin de maintenir les meilleurs niveaux d'assurance et de conduire un processus d'amélioration continue. Les équipes du GSO travaillent étroitement avec les équipes projets des agences afin de s'assurer de la conformité à l'égard des cahiers des charges des clients. Cela signifie, suivre les certifications externes comme l'ISO 27001 ou ISO 22301, *Payment Card Industry data Security Standard* (PCI DSS), le *Service Organization Control* (SOC) *Trust Criteria*. Les politiques Groupe de sécurité de l'information (*Information Securities Policies*) sont alignées sur les standards ISO 27001 pour les entités les plus critiques. Le GSO assure le suivi de ces certifications ISO 27001 pour les entités, agences et départements où cela est impératif, comme les centres de services partagés, avec les services IT, les services généraux, les RH et la sécurité. Le GSO prépare les audits externes, afin de s'assurer que les standards sont suivis. Certaines entités sont certifiées ISO 22301 pour les dispositifs spécifiques de continuité (*business continuity plan*).

Les salariés du Groupe peuvent faire appel au GSO et aux équipes du help desk : askgso@publicisgroupe.com.

3) Avec les fournisseurs et partenaires

Les fournisseurs travaillant avec le Groupe doivent obligatoirement répondre à des critères spécifiques de sécurité, partie intégrante du contrat. Le GSO pilote le programme de *Supplier Security Risk management*, avec la Direction des achats du Groupe (voir sections 4.3.9 & 4.3.10). Le GSO conduit des évaluations formelles des risques de sécurité des fournisseurs, afin de passer en revue différents contrôles administratifs, techniques et de sécurité physique. Ces évaluations sont régulières afin de protéger les systèmes d'information du Groupe. **[S4-4-31 (a)]**

4) Intelligence Artificielle

Alors que l'intelligence artificielle (IA) devient un moteur de l'innovation en entreprise, le Groupe adopte une approche proactive pour exploiter son potentiel de manière sûre et responsable. L'IA offre des possibilités d'améliorer l'efficacité, de rationaliser les opérations et de débloquer de nouvelles connaissances, mais son adoption doit être guidée par des règles de sécurité et de conformité, ainsi que par les meilleures pratiques éthiques. Qu'il s'agisse d'évaluer la sécurité des fournisseurs de services d'IA, d'effectuer des examens de l'architecture de sécurité, d'une ingénierie rapide ou de tests de sécurité, le GSO veille à ce que le Groupe adopte l'IA en toute confiance, en plaçant la sécurité au cœur de l'innovation.

La politique de Sécurité des Systèmes d'Information est partie intégrante du Code de conduite et d'éthique Janus ; elle est publiquement accessible dans la bibliothèque RSE du site Internet du Groupe. **[S4-1-15]**

4.3.12.9 Dispositif d'alerte au service de tout public

Le système d'alerte avec la plateforme externe *Ethics Concerns* à l'adresse suivante: https://publicis.whispli.com/lp/ethicsconcerns permet de recueillir tout type d'alertes, qu'elles soient internes ou externes. Tous les signalements reçus sont traités dès lors qu'ils sont suffisamment précis et étayés. Le traitement est assuré par la Direction de la Conformité sous la supervision du Secrétariat Général. Les investigations sont conduites par la Direction de l'Audit interne ou par la Direction juridique, avec les moyens appropriés en fonction des sujets, et en veillant à préserver une stricte confidentialité. Les lanceurs d'alertes sont protégés par la confidentialité des échanges et toute forme de représailles à l'encontre d'un lanceur d'alerte agissant de bonne foi est strictement interdite. Voir la section 4.4.2.1. **[S4-3-25 (b), (c) & (d), S4-3-26 & 27]**

* * * * *

ESRS non couvert	Motifs de la non-présence dans ce Reporting 2024
–	Non couverts en 2024 - Ils seront couverts en 2025
–	Les données actuelles sont partielles et pas encore assez représentatives - Ils seront couverts en 2025 (ou 2026)
S4-4-31 (b), (d) ; S4-4-32 (a) à (c) ; S4-4-33 (a), (b) ; S4-4-34 ; S4-4-37 ; S4-5-41 (a) à (c)	Non applicable, au regard des activités de services intellectuels de l'entreprise avec des relations indirectes avec les consommateurs et utilisateurs finaux

4.3.13 Marketing & technologie responsables : une approche unique

4.3.13.1 Appliquer des principes déontologiques dans tous les métiers

1) Confidentialité

Le respect de la confidentialité des données et des projets des clients est une valeur cardinale. Elle est requise de la part de 100 % des salariés, en complément des obligations souscrites par les salariés dans leur contrat de travail avec le Groupe. Les équipes peuvent avoir accès à des informations sensibles ; faire signer des engagements de confidentialité spécifiques (NDA – *non-disclosure agreement*) est devenu systématique. La propriété intellectuelle, quel que soit le type de créations ou de réalisations, est également protégée. Les experts en droit des marques ou droit d'auteur ou du droit des bases de données (*databases*), au sein des équipes juridiques, doivent être sollicités très en amont des projets. Les spécialistes de la protection et de la sécurité des données doivent également être associés à tous les projets afin de s'assurer que ces questions sont traitées rigoureusement.

2) Propriété intellectuelle

Entreprise de création, Publicis Groupe est depuis toujours attachée au respect et à la protection de la propriété intellectuelle, sujet de plus en plus complexe à gérer dans un monde digital, ultra-connecté, et avec des images issues de l'intelligence artificielle. C'est dans cet esprit que l'équipe PMX Digital a mis en place un contrat exclusif avec WIPO (*World Intellectual Property Organization*) permettant d'identifier et d'exclure les sites qui se rendent coupables de violation de la propriété intellectuelle.

3) Intelligence Artificielle

L'usage de l'intelligence artificielle (IA), ou d'algorithmes reposant sur de l'apprentissage profond (*deep learning*) encore appelé *machine learning*, est déjà intégré dans les métiers du Groupe, avec des avancées intéressantes et performantes qu'il s'agisse des activités media, dans la *data* avec Epsilon et dans la transformation digitale avec Publicis Sapient. Cela permet de répondre aux besoins de personnalisation à très grande échelle.

La politique Marketing responsable du Groupe a défini depuis plusieurs années cinq principes-clés à respecter :

1. **Impact & Équité :** en appliquant le principe « *Plurality by design* » afin de lutter contre les biais inconscients et s'assurer qu'il y a bien une complémentarité de points de vue dans l'équipe afin de ne heurter personne ;
2. **Fiabilité et sécurité :** l'examen critique fait partie du processus de conception d'un programme informatique afin de garantir la clarté et l'exhaustivité pour chaque utilisateur ;

3. **Protection de la vie privée et sécurité des données :** le principe « *Privacy by design* » est appliqué à ces projets, comme décrit dans la Politique de protection des données de Publicis Groupe ;
4. **Transparence et responsabilité :** il est impératif de contrôler les performances afin d'identifier les irrégularités et de continuer à tirer les leçons de toutes les expériences ;
5. **« Tests et essais » :** les tests sont les étapes cruciales pour s'assurer que le projet est conforme à la réglementation et aux meilleures pratiques du secteur, et pour valider l'efficacité de la campagne ou de la solution technologique proposée.

En février 2024, le président du Groupe a présenté à tous les salariés les évolutions liées à l'arrivée de l'intelligence artificielle (IA) générative dans les métiers du Groupe. Les grandes lignes du projet de déploiement dans l'entreprise autour de CoreAI et de l'évolution vers un « *Intelligent System* » (.is) ont été exposées. L'utilisation du *machine learning* (apprentissage profond automatisé) est déjà intégrée dans de nombreuses activités depuis plusieurs années, en création mais aussi chez Epsilon et Publicis Sapient. La transformation apportée par l'IA Générative doit se faire autour de règles éthiques claires en termes de transparence, de loyauté, de responsabilité, de confidentialité et de sécurité.

Le Groupe a mis en place une gouvernance opérationnelle pour l'intelligence artificielle (IA), au regard de ses besoins stratégiques dans les différents métiers, et de l'intérêt exprimé par les clients. Il faut appréhender leur usage de manière holistique, en intégrant notamment la transparence sur les sources d'apprentissages et sur les mécanismes de collecte des données. Les usages internes de ce que l'IA aura généré, que cela soit du texte, des images, du son, ou de la vidéo, doivent s'avérer conformes à ces principes. Les salariés ont été formés et ils ont reçu les politiques-clés liées à l'IA dont *Generative AI Responsible Use Guidelines* et *Generative AI Legal Guidelines,* mises à jour régulièrement. Ils ont accès sur Marcel à plusieurs outils pour les tester dans un environnement interne et protégé, pour apprendre à s'en servir de manière efficace, pour collaborer à plusieurs sur des projets. Une formation obligatoire pour tous les collaborateurs « *Responsible Use of AI* » a été mise en place en janvier 2025. Toutes les fonctions corporate – juridique, RH, IT, RSE… – sont également engagées pour contribuer à cette transformation.

4) Publics vulnérables

À l'égard des enfants et adolescents : le Groupe est un défenseur et promoteur des règles édictées dans le guide *Marketing & Advertising to Children* d'ICC (*International Chamber of Commerce*) sur les responsabilités particulières que les marques et les agences doivent avoir à l'égard des enfants et des adolescents, qu'il s'agisse de catégories de produits à promouvoir ou de techniques de communication utilisées. Ce Code donne un cadre à la communication destinée aux enfants (moins de 12 ans) et aux adolescents (entre 13 et 18 ans).

En raison du vieillissement général de la population dans de très nombreux pays, les personnes âgées font partie des larges publics vulnérables, notamment dans le cas de campagne digitale. Il est impératif de rester toujours transparent sur l'émetteur du message et d'utiliser un langage clair et sans ambiguïté, afin de ne pas induire en erreur. **[SBM-3-10 (a) iv, S4-2-21]**

5) Accessibilité digitale

Accessibilité digitale ou e-accessibilité : depuis plus de 10 ans, des équipes expertes en accessibilité digitale sont mobilisées sur de nombreux projets, notamment au sein de Publicis Sapient. Un *Accessibility Center of Excellence* autour de l'équipe dédiée, avec des experts dans de nombreuses villes permet d'intervenir très en amont des projets pour les clients. Les plateformes digitales réalisées pour les clients doivent répondre aux critères universels émis par le W3C (*World Wide Web Consortium*) afin de permettre un accès égal aux contenus, y compris pour les personnes en situation de handicap (malvoyants, non-voyants, sourds, malentendants, autres types de difficultés physiques…) ou ayant des difficultés d'accès. L'enjeu essentiel porte sur la formation en amont des équipes qui conçoivent, font le design et développent ces projets, afin de simplifier l'indexation des pages, de faciliter la lecture de tous les éléments (vidéo, images, textes, liens, navigation…) et enfin, de faciliter les opérations de maintenance technique ou de changement de contenu. Au-delà des questions de conformité, ces bonnes pratiques permettent de rendre l'expérience utilisateur plus simple et agréable. Ces équipes expertes peuvent être sollicitées aussi en matière de certification, plusieurs collaborateurs étant eux-mêmes dûment qualifiés pour le faire.

En France, les agences créatives comme Publicis Conseil, Leo Burnett ou Saatchi & Saatchi ont choisi avec Prodigious de sous-titrer systématiquement les films ou vidéos pour tous les supports. Cette démarche s'inscrit dans le prolongement de l'initiative interprofessionnelle française (AACC) pour la généralisation du sous-titrage des publicités www.soustitronsnospublicites.aacc.fr. Cette démarche volontaire est appliquée par d'autres équipes dans le monde, notamment en Europe.

4.3.13.2 Des outils uniques

a) le Programme NIBI (*No Impact for Big Impact*)

Ce programme a été créé par la France en 2019, permettant aux salariés d'être formés avec une logique holistique pour couvrir la complexité de l'intégration de la durabilité dans les métiers. Destiné aux salariés des agences comme aux équipes chez les clients, il se compose de plusieurs éléments :

- 8 modules d'e-learning autour de l'éco/socio-conception, pour intégrer des paramètres de durabilité (volets social et environnemental) dans tous les métiers ;
- des ateliers d'atterrissage pour trouver ensemble par petits groupes, des solutions opérationnelles, pour faire évoluer les pratiques et pour déterminer de nouveaux standards ;
- de nombreux outils comme le guide *Anti-Greenwashing*, la *Positive Library* recensant de nombreux cas exemplaires ;
- des outils du Groupe comme l'IA *Anti-Greenwashing* et sa checklist, eFootprint, Razoscan, et A.L.I.C.E.

Cet écosystème est unique dans le secteur ; il est constamment mis à jour afin de prendre en compte les évolutions contextuelles et professionnelles, les bonnes pratiques recommandées par les interprofessions, les évolutions réglementaires à anticiper, la référence à des nouveaux outils du groupe ou externe, les avancées des équipes.

La France a constitué un excellent pilote permettant d'adapter et de déployer ce programme dans d'autres pays, l'objectif étant de le mettre à disposition de toutes les équipes. Plus de 4 500 salariés ont été formés et 900 personnes du côté des clients, plébiscitant une approche pragmatique.

PUBLICIS GROUPE | N.I.B.I.

b) L'outil propriétaire A.L.I.C.E (*Advertising Limiting Impacts & Carbon Emissions*)

Pour déterminer les émissions carbone des biens et services, la première option la plus simple est d'appliquer des facteurs d'émissions au montant total des achats effectués, ces facteurs d'émissions étant publics et génériques, classés par catégories de biens et services. La seconde option consiste à mesurer au plus près l'impact des composantes d'un produit ou service. C'est le parti pris de Publicis Groupe depuis 2017 avec la création d'A.L.I.C.E. Depuis fin 2019, les agences utilisent cet outil de calcul *ad hoc*, élaboré et suivi par Bureau Veritas sur les méthodologies de calcul alignées avec le GHG Protocol, et pour la mise à jour des facteurs d'émissions (facteurs d'émissions issus de l'AIE – Agence internationale de l'énergie ; du DEFRA – *Department for Environment, Food and Rural Affairs* au Royaume-Uni ; de l'ADEME – Agence de la transition écologique en France ; de l'EPA – *Environmental Protection Agency* aux États-Unis…). A.L.I.C.E est un outil au service des objectifs Climat de l'entreprise au service des clients, afin de réduire les impacts de nos produits et services. A.L.I.C.E couvre tous les métiers du Groupe : Création, Production, Média, Événementiel, *Data*, DBT (*Digital Business Transformation*), et permet de répondre à une demande des clients sur le calcul de l'impact carbone de leurs activités de marketing et communication.

A.L.I.C.E a d'ores et déjà permis de réduire les impacts des campagnes et projets évalués, grâce à la réflexion en amont qui s'engage bien avant de mesurer les impacts. La mesure permet aussi d'identifier des leviers aisés à actionner pour réduire les impacts de 20 à 25 %. Par exemple, la réduction du poids des visuels et des formats vidéo peut générer plus de 50 % d'économies sur la consommation électrique. L'agence a ainsi défini de nouveaux standards de production pour conserver la qualité visuelle et alléger au maximum la consommation d'énergie.

L'objectif est d'affûter les réflexes de chacun pour réduire tous les impacts environnementaux. A.L.I.C.E est un système ouvert, permettant d'interfacer d'autres outils internes tels que Razoscan construit avec l'appui de Green IT et du Digilab d'Epsilon. A.L.I.C.E a accueilli en 2022 deux API avec des experts dans la mesure des impacts liés aux médias : Impact+ et Scope3, permettant d'affiner les calculs d'impacts digitaux notamment liés au programmatique.

La gouvernance d'A.L.I.C.E est placée sous la responsabilité de la Direction RSE du Groupe avec un groupe projet transversal d'une vingtaine de collaborateurs issus des différents métiers et pays, participant activement aux améliorations et développements d'A.L.I.C.E. Bureau Veritas intervient comme tiers de confiance et veille au respect du cadre méthodologique en évaluant chaque projet d'amélioration. En 2022, une revue critique scientifique a été conduite par un tiers externe, Resilio Solutions, basé à Lausanne, afin d'affiner la mesure des impacts digitaux notamment pour les calculs liés aux serveurs et aux *data centers*. Un document méthodologique synthétique est publiquement accessible sur le site internet du Groupe dans la section RSE, rubrique Marketing responsable. En 2023, une Commission d'experts s'est réunie afin de débattre des prochaines étapes de développement de l'outil, au regard des évolutions plus générales autour de la mesure des impacts environnementaux. L'année 2024 a été consacrée à des mises à jour méthodologiques et à la préparation de l'intégration du référentiel GMSF, élaboré au sein d'*Ad Net Zero* pour la mesure des impacts liés à la diffusion dans les médias (tous types de supports).

PUBLICIS GROUPE | A.L.I.C.E.

c) *Once And For All Coalition* : pour une inclusion plus forte

Lancée en 2021 à l'initiative de Publicis Media US, cette coalition regroupe en 2023 plus de 80 entreprises dont des clients/marques et des médias. L'objectif commun est de bâtir des relations de long terme avec des médias s'adressant à des audiences très granulaires. Les clients ont ainsi accru de + 50 % leurs investissements avec ces médias.

Ce programme a permis au Groupe de développer des outils d'analyse fine dès l'étape de planning des médias et pour l'achat des médias, dont notamment *l'Inclusive Buying Protocol* (IBP). Cet outil est unique sur le marché et permet d'aligner les objectifs d'une campagne de communication avec la démographie des clients potentiels de la marque. Cet outil permet d'assurer un meilleur niveau de couverture de tous les segments de population visés, de redresser d'éventuels biais issus des mécanismes d'achats automatisés comme avec le programmatique, et d'être complémentaire pour l'efficacité d'une campagne. L'IBP qui permet une approche plus fine des audiences recherchées a été déployé dans les différents outils de Publicis Media aux États-Unis.

Depuis 2021, à travers son fonds dédié *Inclusion Investment Funds*, le Groupe aura investi 35 millions de dollars dans la création de projets, représentant + 400 heures de contenus, générant à eux seuls plus de 500 millions de vues additionnelles.

ONCE & FOR ALL COALITION | POWERED BY PUBLICIS MEDIA

4.4 GOUVERNANCE, ÉTHIQUE DES AFFAIRES ET MARKETING RESPONSABLE

Dans cette section, le Groupe a choisi de se concentrer sur deux volets essentiels et matériels pour la bonne conduite des activités de l'entreprise : l'éthique des affaires, impératif qui s'applique à tous sans exception, et le marketing et la technologie responsables, avec une approche par métiers plus pertinente.

ESRS G1 CONDUITE ET ÉTHIQUE DES AFFAIRES

Le rôle des organes de gouvernance, administration et management

Publicis Groupe est une société anonyme à Conseil d'Administration avec un Président-Directeur Général qui préside le Conseil d'Administration ainsi que le Comité Exécutif du Groupe et le *Management Committee*. Le fonctionnement des organes de gouvernance de l'entreprise ainsi que celui des organes de direction opérationnelle sont exposés dans le chapitre 3 du présent document.
[G1 ESRS 2 GOV-1-5 (a)]

4.4.1 Les engagements du Groupe

Publicis Groupe a été fondé 1926 sur le respect de principes éthiques forts, réaffirmés régulièrement par le Président du Groupe. Le Code de conduite et d'éthique du Groupe, Janus, constitue la colonne vertébrale de l'entreprise et de la façon avec laquelle elle entend conduire son développement. Janus s'applique à tous les salariés, managers et dirigeants compris. Ce Code est mis à jour chaque année et complété par un code de procédure détaillé. Janus précise la manière dont les relations doivent être établies avec les clients, les fournisseurs, la société civile et les autres tiers (voir ci-après section 4.4.2).

Publicis a été le premier groupe de communication à rejoindre le Pacte Mondial des Nations Unies en 2003, et à promouvoir ses 10 Principes. Puis le Groupe a signé les 7 Principes-clés des WEP des Nations Unies (*Women Empowerment Principles*) et a décidé de suivre les Objectifs de développement durable des Nations Unies pour un monde plus juste.

4.4.1.1 Impacts, risques et opportunités - en bref

Impacts	Risques	Opportunités	Politiques & organisation	Mesures d'atténuation & Actions majeures
Éthique des affaires et conformité Respecter les valeurs, les lois et réglementations, s'aligner sur les meilleurs standards du marché se fait au bénéfice des salariés et des clients.	● Les risques liés aux faits ou comportements non éthiques peuvent impacter le Groupe, tant d'un point de vue juridique, financier que réputationnel	● Des comportements éthiques sont des atouts pour fidéliser les clients et devenir leur partenaire préféré. Une éthique interne forte est aussi un facteur d'attractivité pour les salariés	● Janus - *Values* ● Janus - *Anti-Bribery & Anti-Corruption policy* ● Janus - *Compliance & Ethics*	● La formation des salariés aux règles éthiques est un pré-requis, indiquant à tous les salariés des limites claires ; les mises à jour annuelles des politiques (12 langues) sont autant d'occasions pour rappeler les principes fondamentaux. ● Les mesures en place en matière de contrôle interne et d'audit interne permettent un suivi de l'application des politiques.

4.4.1.2 Impacts liés aux enjeux d'éthique et de conduite des affaires

Les impacts liés à ces enjeux sont internes et externes. Le bon fonctionnement de l'entreprise repose sur le partage avec tous les salariés de valeurs et comportements éthiques, et d'une conduite des affaires, tant avec les clients que les fournisseurs, respectant des standards élevés. Ces éléments composent le socle de la culture commune qui s'impose à la totalité des salariés et permet à l'entreprise de se développer et d'avoir la confiance de ses clients. Le Code de conduite et d'éthique Janus énonce clairement les principes qui s'imposent à chacune et chacun dans l'entreprise.

4.4.1.3 Risques liés aux questions d'éthique et de conduite des affaires

Les risques sont de plusieurs ordres : la mise en péril de la relation avec les clients, la perte de confiance dans la conduite des affaires, qu'il s'agisse des salariés ou de tous les acteurs de la chaîne de valeur, avec un risque réputationnel. Le non-respect des règles d'éthique du Groupe par les salariés peut donner lieu à des sanctions immédiates dont le licenciement. Le chapitre 2 du présent document, sur les risques de litiges, de procédures gouvernementales, judiciaires ou d'arbitrages détaille ces éléments.

4.4.1.4 Opportunités liées aux questions d'éthique et de conduite des affaires

Les opportunités portent essentiellement sur deux volets : d'une part, la satisfaction des clients au regard des comportements des entités et des salariés qui travaillent à leurs côtés, d'autre part, la satisfaction des salariés appréciant leur environnement de travail et la culture commune. C'est donc un facteur d'attractivité pour les clients comme pour les salariés, et cela participe aussi à la fidélisation des clients et des salariés. Publicis Groupe a toujours été très ferme sur les questions d'éthique qui sont fortement ancrées dans les valeurs de l'entreprise, et accessible aux salariés comme aux parties prenantes à travers le code de conduite et d'éthique Janus.

4.4.2 Janus : politiques et principes éthiques dans la conduite des affaires

Janus est le Code de conduite et d'éthique du Groupe et s'applique à tous les managers et à leurs équipes. Il comprend un code de conduite ainsi que des règles de fonctionnement détaillées. Le Code de conduite et d'éthique est destiné à l'ensemble des collaborateurs sans exception. En 2024, 90 % des salariés ont été formés au Code Janus et à son contenu. Les formations au Code de conduite et d'éthique Janus se font sous différentes formes : celles en ligne dans Marcel, les sensibilisations lors des programmes pour les nouveaux arrivants et les sessions internes plus spécifiques destinées à certaines fonctions plus exposées. Dans les programmes d'accueil, Janus est expliqué dans le cadre de la présentation du Groupe et de ses activités. Les principes clés sont détaillés, notamment les éléments relatifs aux standards de comportements des managers et des équipes, et des règles de fonctionnement à respecter en matière de loyauté des pratiques. Parmi celles-ci, on peut citer : le principe Zéro Tolérance en matière de discrimination, de harcèlement et de violence sur le lieu de travail, des règles en matière de conflits d'intérêts, de fraude, de prévention et de lutte contre la corruption, de protection et sécurité des données, des points clés des politiques RH, le rappel des grands principes auxquels le Groupe adhère comme le Pacte Mondial des Nations Unies. **[G1-1-7, G1-1-8, G1-1-9]**

Parmi les principes historiques du Groupe figure le refus des campagnes de communication partisanes de quelque nature qu'elles soient. Le Groupe refuse de travailler pour les partis politiques, sectes ou organisations de propagande idéologique, et refuse toute demande de financement, de contribution ou d'appui gracieux.

Plusieurs extraits de Janus sont disponibles sur le site du Groupe, section RSE, bibliothèque à l'adresse suivante : www.publicisgroupe-csr-smart-data.com/fr/links.

JANUS

Indicateurs	2023	2024
% Salariés formés au Code de conduite et d'éthique interne Janus	79 %*	90 %*
Dont % ABAC (*Anti-Bribery & Anti-Corruption*)	80 %	90 %
Dont % GDPR (Protection des données)	84 %	89 %
Dont % GSO (Sécurité des données)	84 %	89 %

* Les formations au Code d'éthique Janus se font sous différentes formes : celles en ligne dans Marcel, les sensibilisations lors des programmes pour les nouveaux arrivants, les sessions internes plus spécifiques destinées à certaines fonctions.

4.4.2.1 Dispositif d'alerte centralisé (*whistleblowing*)

Les salariés, les fournisseurs et tous les autres tiers peuvent signaler toute préoccupation liée à une éventuelle violation de la loi ou des politiques de l'entreprise en matière de fraude, corruption, harcèlement, discrimination ou tout autre problème éthique, comme indiqué dans le Code de conduite et d'éthique Janus et la politique *Reporting Concerns* ou dite de *whistleblowing*. Ce dispositif et la politique sont accessibles à tous les salariés et il est disponible publiquement dans la partie *CSR Smart data* du site internet du Groupe. **[G1-1-10 (c) & (e)]**

Chaque année, tous les salariés du Groupe reçoivent un message du Secrétariat Général les informant de l'existence du dispositif d'alerte, accompagné d'une video pour rappeler son fonctionnement et avec des exemples de comportements contraires aux règles de l'entreprise. Localement dans les pays, les équipes RH/Talents diffusent également un message similaire, avec des éléments contextuels permettant aux salariés de comprendre pourquoi et comment y recourir. La plateforme externe *Ethics Concerns* https://publicis.whispli.com/lp/ethicsconcerns, permet de recevoir tout type d'alertes, qu'elles soient internes ou externes. **[G1-1-10 (e)]** Tous les signalements reçus sont traités même ceux adressés anonymement, dès lors qu'ils sont suffisamment précis et étayés. Le traitement est assuré par la Direction de la conformité, avec l'appui de la Direction de l'audit interne, la Direction juridique ou la Direction des ressources humaines sous la supervision du Secrétariat Général. Les investigations sont conduites par la Direction de l'audit interne ou un juriste, avec les moyens appropriés en fonction des sujets, et en veillant à préserver une stricte confidentialité. Les lanceurs d'alertes sont protégés par la confidentialité des échanges et toute forme de représailles à l'encontre d'un lanceur d'alerte agissant de bonne foi est strictement interdite. **[G1-1-10 (c)]**

En 2024, 221 signalements reçus ont été traités dont 94 % émanant de signalements internes. 70 % des cas portaient sur des sujets RH, liés essentiellement à des questions de fonctionnement interne. L'accroissement du nombre d'alertes s'explique par une communication interne renforcée et par la mise en place de la nouvelle plateforme *Ethics Concerns* https://publicis.whispli.com/lp/ethicsconcerns. Les résultats des investigations menées sont communiqués à la Direction générale et un rapport est fait à chaque Comité d'audit et des risques financiers.

Indicateurs	2022	2023	2024
Nombre de signalements reçus	84	102	221
Dont % signalements internes **[S1-17]**	70 %	89 %	94 %
Dont % signalements externes	23 %	11 %	5 %
● dont nombre de signalements issus d'un fournisseur : 1 **[S2-3]**			
● dont nombre de signalements issus d'une communauté : 0 **[S3-3]**			
● dont nombre de signalements issus d'un consommateur : 1 **[S4-3]**			
Dont % signalements anonymes	7 %	29 %	31 %
Sujets RH (%)	52 %	74 %	70 %
Sujets liés à de la fraude, de la corruption, des conflits d'intérêts (%)	23 %	15 %	27 %
Requêtes émanant de la ligne dédiée externe Ethics Concerns (%)	70 %	84 %	77 %

4.4.3 Plan de prévention et de lutte contre la corruption

Le Groupe est en conformité avec les dispositions de la loi française dite Sapin II. Il a mis en place un programme de conformité tel que requis par la loi, intégrant notamment le Code de conduite et d'éthique Janus et la Politique anti-corruption, illustrant les comportements susceptibles de constituer des faits proscrits de corruption ou de trafic d'influence. Le Groupe est aussi en conformité avec les autres lois anti-corruption applicables dans les zones où il est implanté.

Le programme de conformité anti-corruption comprend :

1. une Politique de prévention et de lutte contre la corruption (*Anti-Bribery & Anti-Corruption Policy*), comprenant un guide pratique sur les conduites à adopter par les salariés de Publicis Groupe ;
2. un dispositif permettant de faire des signalements en cas de violations des politiques du Groupe, selon la procédure décrite par la politique Dispositif d'alerte ;
3. une cartographie des risques régulière permettant d'évaluer les risques de corruption ;
4. des *due diligences* concernant les tiers (clients, fournisseurs et partenaires) ;
5. des procédures et contrôles comptables afin de prévenir et détecter de la corruption ;
6. la formation des salariés tant en ligne qu'en présentiel ;
7. un suivi de l'efficacité et du déploiement du programme de conformité anti-corruption du Groupe ;
8. des sanctions en cas de violation de la politique anti-corruption.

Les juristes et experts en compliance du Groupe jouent un rôle important en termes de compréhension et d'application des lois et règlements anti-corruption. Ils sont intégrés aux Centres de services partagés (Re:Sources) et rattachés au département en charge de la conformité ainsi qu'à la Direction juridique du Groupe, qui évaluent en permanence la pertinence du programme de conformité. Leur mission est de prévenir les faits de corruption et d'assurer la mise en place de procédures de conformité, ainsi que leur application effective et leur adéquation aux marchés locaux. L'objectif est d'assurer un degré élevé de conformité au regard des textes applicables et des règles internes et politiques d'éthique du Groupe. Les juristes et experts en conformité qui travaillent sur le déploiement et l'évaluation du programme de conformité anti-corruption sont rattachés à la *Chief Compliance Officer (CCO)* du Groupe. Rattachée à la Secrétaire Générale du Groupe (membre du *Management Committee)*, la CCO supervise les programmes de conformité, notamment anti-corruption. **[G1-3-18-(a) & (b)]**

4.4.3.1 Politique anti-corruption

La Politique de prévention et de lutte contre la corruption (*Anti-Bribery & Anti-Corruption Policy*) est déployée à tous les niveaux de l'organisation et repose sur un principe de tolérance zéro envers toute forme de corruption. Tous les salariés doivent être en conformité avec cette Politique, ainsi qu'avec toutes lois et règlements en matière de lutte contre la corruption. Cette Politique comprend :

- l'interdiction stricte de toute forme de corruption ou de trafic d'influence ;
- un degré élevé de vigilance dans les domaines où existent de potentiels risques significatifs ;
- un rappel des règles relatives aux cadeaux et divertissements, aux relations avec les tiers, au lobbying, etc. ;
- un rappel sur le système permettant d'effectuer des signalements en cas de violation de la présente Politique ou des lois anti-corruption applicables ;
- un guide pratique à destination des salariés de Publicis sur les comportements à adopter et les risques à éviter ;

- la politique a été mise à jour pour la dernière fois au début de l'année 2024 afin d'inclure une guide de conseils pratiques (*DOs/DON'Ts*) supplémentaires et d'améliorer la version 2023 de la politique qui avait été adaptée à la suite de l'exercice de cartographie des risques de corruption de 2022. Les mises à jour de la politique ont renforcé le fait qu'elle s'applique aux partenaires commerciaux, qu'une attention particulière doit être accordée à la collaboration avec les partenaires gouvernementaux et que les conflits d'intérêts doivent être évités.

La Politique anti-corruption est accessible à tous les salariés au sein du chapitre de Janus dédié à la lutte contre la corruption. En France, la politique anti-corruption est intégrée au règlement intérieur et a fait l'objet à ce titre de la procédure de consultation des représentants du personnel, prévue à l'article L. 1321-4 du Code du travail. Elle est également accessible publiquement sur le site du Groupe, section *CSR Smart data*. **[G1-1-10 (a), G1-3-20]**

4.4.3.2 Cartographie des risques de corruption

L'exercice de cartographie des risques de corruption a fait l'objet d'une mise à jour en 2024 par la Direction de l'audit interne, du contrôle interne et de la gestion des risques en collaboration avec la Direction *Compliance*. L'approche couvre l'ensemble des activités et des géographies du Groupe. Les résultats ont été partagés avec la Secrétaire Générale et le Directeur Administratif et Financier du Groupe, et ont fait l'objet d'une présentation en Comité d'audit et des risques financiers.

La Direction *Compliance* s'appuie sur l'exercice de cartographie afin de mettre à jour le programme de conformité, les politiques, procédures, formations et contrôles.

4.4.3.3 Formation des salariés et suivi

Publicis Groupe a mis à disposition de tous les salariés un programme de formation en ligne de prévention et de lutte contre la corruption. Ce programme inclut une formation complète, sa durée est de 25 minutes et les informations sont présentées de manière à guider les salariés au sujet de la prévention et de la détection des risques de corruption en suivant un principe de tolérance zéro. Cette formation rappelle aussi le fonctionnement du dispositif d'alerte. En particulier, le programme souligne les règles relatives à l'offre et la réception de cadeaux et de divertissement dans le cadre de relations d'affaires avec des agents publics et les tiers. La formation complète est obligatoire pour tous les salariés, qui sont invités à la suivre dès leur arrivée au sein du Groupe. Le Groupe a mis à disposition une formation en ligne sur le dispositif d'alerte du Groupe et comment alerter de bonne foi un comportement contraire à l'éthique. Cette formation rappelle aux salariés l'importance de signaler un comportement contraire à l'éthique, la procédure d'alerte, y compris anonyme si cette voie est préférée, ainsi que la façon dont le Groupe traite les signalements (rapidement, de manière confidentielle et l'interdiction de toute forme de représailles). Chaque année, une formation en ligne à la lutte contre la corruption et au signalement des problèmes d'éthique (Reporting Ethics concerns), dont le contenu peut être actualisé pour refléter les mises à jour du programme de lutte contre la corruption ou les résultats de la cartographie des risques de corruption, est mise à la disposition de tous les employés, y compris ceux qui exercent des fonctions à risque. **[G1-1-10 (g), G1-3-21 (a)]** Des formations en personne sont également accessibles aux salariés présentant un risque accru d'exposition à la corruption. Les experts juridiques et en conformité au niveau du Groupe et de chaque pays/région proposent des sessions de formation durant l'année afin de cibler les salariés et de sensibiliser et renforcer la conformité avec les règles du Groupe concernant la prévention et la détection de la corruption. **[G1-1-10 (h)]**

Le département en charge de la Conformité au sein du Groupe évalue régulièrement les taux de participation aux formations, à la fois en ligne et en personne, et s'assure de la pertinence des supports présentés afin qu'ils reflètent de façon effective les engagements éthiques du Groupe. La cartographie des risques de corruption a été finalisée fin 2024 ; c'est sur cette base que les catégories dites à risque sont mises à jour. Des actions de formation spécifiques seront engagées en 2025. **[G1-1-10 (h), G1-3-21 (b)]**

4.4.3.4 Évaluation des tiers

Le Groupe Publicis complète son évaluation des tiers en effectuant une *due diligence* spécifique en matière de lutte contre la corruption grâce à une approche basée sur les risques. Le Groupe Publicis ne travaille pas avec un tiers présentant un risque de corruption ou qui n'accepterait pas de se mettre en conformité avec les lois anti-corruption et la Politique anti-corruption du Groupe. A cet égard, les fournisseurs et les clients sont évalués et vérifiés avant la signature du contrat. Pour plus de détails sur la politique d'évaluation des tiers par le Groupe en matière d'appels d'offres (voir la section 4.3.10.2).

4.4.3.5 Audits et contrôle interne

Le programme de conformité anti-corruption du Groupe comprend un suivi régulier par le département de la Conformité et par les équipes de l'Audit interne qui réalisent des audits dans les agences tout au long de l'année. La Direction de l'audit interne, de la gestion de risques et du contrôle interne interagit régulièrement avec le département de la Conformité afin d'optimiser les pratiques d'audit et de contrôle interne et de contribuer au programme anti-corruption.

Des contrôles comptables dédiés à la prévention de la corruption sont également mis en œuvre périodiquement par le *Financial Monitoring Controls* (FMC). De plus, des missions d'audit interne sont menées tout au long de l'année réalisées par l'Audit interne ou par des auditeurs externes dans le cadre des audits de certification des comptes prévus à l'article L. 823-9 du Code de commerce.

L'Audit interne rend compte de ses travaux, notamment en matière de prévention de la fraude et de la corruption, à la Direction Générale et des rapports réguliers sont présentés au Comité d'audit et des risques financiers. La Direction de l'audit interne partage également ses travaux de manière ciblée avec le département en charge de la Compliance de manière à contribuer à l'évolution des politiques et des procédures du programme anti-corruption. **[G1-3-18 (c)]**

4.4.3.6 Signalement

Employés, clients, fournisseurs et tiers peuvent signaler des faits de violation de la Politique anti-corruption et/ou des textes en vigueur en matière de lutte contre la corruption, en utilisant la plateforme externe *Ethics Concerns*, joignable par l'adresse https://publicis.whispli.com/lp/ethicsconcerns, déployée en 2023. Les signalements peuvent être faits de façon anonyme et sont traités rapidement et confidentiellement, comme décrit dans les politiques *Reporting Concerns*. Toutes les alertes sont instruites par la Direction de la conformité ou la Direction de l'audit interne, sous la responsabilité de la Secrétaire Générale (voir section 4.4.2.1). **[G1-1-10 (c) & (e), G1-1-18 (b) & (c)]**

/ Tableau sur les incidents de violation de la politique anti-corruption [G1-4-24 (a), G1-5-25 (a) à (d)]

	2024
Nombre de condamnations pour violation des lois anti-corruption	–
Montant des amendes pour violation des lois anti-corruption	–

4.4.3.7 Sanctions

Tout salarié qui violerait la Politique anti-corruption pourra être sujet à une action disciplinaire, pouvant déboucher sur une sanction sévère allant jusqu'au licenciement. Des dispositions peuvent être prises immédiatement à l'égard d'un fournisseur contrevenant à cette Politique.

4.4.3.8 Pratiques de lobbying

Certaines missions confiées par des clients peuvent comporter des activités de lobbying et de stratégie d'influence auprès des décideurs publics. Les équipes de lobbying opèrent en conformité avec les lois et avec les règles du Groupe notamment en ce qui concerne la lutte contre les conflits d'intérêts ainsi que la lutte contre la corruption. Conformément aux obligations légales et aux bonnes pratiques, les équipes concernées sont identifiées sur le répertoire numérique des représentants d'intérêts de la Haute Autorité pour la transparence de la vie publique en France (HATVP).

Publicis Groupe n'a pas engagé de mission de lobbying pour son compte propre en 2024.

Publicis a comme principe historique de refuser de travailler pour des campagnes partisanes (partis politiques, sectes ou organisations idéologiques). L'entreprise ne soutient ni financièrement ni sous d'autres formes de telles organisations. Cette position claire et publique figure dans Janus, le Code de conduite et d'éthique du Groupe et s'applique partout. **[G1-5-28 (a) & (b), G1-5-29]**

4.4.3.9 Engagements publics dans les organisations professionnelles

Le Groupe est actif dans les organisations professionnelles dans tous les pays et son engagement est toujours publiquement identifiable sur les sites internet desdites organisations.

Publicis Groupe est membre des organisations professionnelles de la communication et des activités digitales dans les grands pays où le Groupe est implanté. Afin de s'assurer d'un alignement stratégique avec les positions prises dans ces enceintes, le Groupe et ses filiales sont représentés par l'un des dirigeants locaux. Au niveau international et sur quelques projets choisis et limités, les équipes corporate participent à certains travaux, comme par exemple :

- depuis plus de 80 ans, le secteur du marketing de la communication est régi par le Code marketing de l'ICC (Chambre de commerce internationale www.iccwbo.org). Ce code est la référence en matière d'autorégulation et de bonnes pratiques pour la publicité et le marketing : ***Advertising and Marketing Communication Practice – ICC Code***. Les principes fondateurs font que toute communication doit être légale, décente, honnête, véridique et socialement responsable. Ce code est neutre en termes de technologie et de média ; aucun acteur ne peut y déroger. Il intègre évidemment la communication digitale, les applications mobiles et l'Internet des objets. Ce code intègre aussi les enjeux liés à la collecte et la protection des données et le droit au respect de la vie privée et prend en compte les besoins distincts des différents types de publics dont les personnes vulnérables. Les allégations publicitaires liées au changement climatique et aux sujets environnementaux ont été précisées, afin de clarifier le foisonnement des arguments et de permettre aux consommateurs de

mieux se repérer. Le *ICC Framework for Responsible Environmental Marketing Communication* rend compte de ce travail collectif sur des normes recommandées. L'objectif de ce guide destiné aux professionnels du secteur est de bannir toute forme de *greenswashing*. Il intègre une *Environmental Checklist* destinée à faciliter le travail des équipes pour avoir des arguments clairs et explicites ;

- ***Ad Net Zero*** : Publicis Groupe est l'un des membres fondateurs de l'initiative sectorielle conduite par l'interprofession britannique des agences. Après la mise à disposition du calculateur *AdGreen* l'interprofession et les grands groupes de la Communication ont décidé de travailler ensemble sur un ensemble de méthodologies de calcul de l'empreinte carbone et de l'empreinte environnementale des métiers, produits et services. L'enjeu porte sur la définition d'un référentiel commun assurant que chacun utilise bien les mêmes méthodes de mesure. *Ad Net Zero* a travaillé avec les *Cannes Lions* (le grand rendez-vous annuel de la profession en juin à Cannes) pour que des critères RSE soient renseignés dans tous les dossiers soumis aux organisateurs et aux différents jurys. Depuis 2022, *Ad Net Zero* s'est implanté aux États-Unis avec comme objectif de définir une méthodologie commune concernant l'impact de la diffusion et des médias. L'initiative s'est étendue en 2023 à l'Australie/Nouvelle-Zélande et toute l'Europe, afin d'aligner les pratiques derrière un standard unique. Un travail universitaire avec l'Université d'Oxford et la *Saïd Business School*, a été entrepris afin de trouver une méthode permettant de mieux évaluer les impacts environnementaux indirects liés aux médias, avec la publication du GMSF (*Global Media Sustainability Framework*). Ce référentiel permet de mesurer l'empreinte carbone de la diffusion. Aligné avec le GHG Protocol, ce cadre va être intégré en 2025 dans A.L.I.C.E, le calculateur carbone du Groupe ;
- les agences du Groupe sont actives dans les organisations professionnelles *ad hoc* nationales et internationales. Signalons les travaux conduits avec l'**IAB** *(Interactive Advertising Bureau)* et le **MRC** *(Media Rating Council)* sur la visibilité des publicités digitales et la manière de les comptabiliser (*viewability*). Publicis Media a été la première agence à être certifiée *Gold Standard* depuis ces dernières années. Ces travaux se font en lien étroit avec les autres organisations professionnelles comme le 4As *(American Association for Advertising Agencies)*, notamment le *4As Privacy Committee*, l'ASRC *(Advertising Self Regulatory Council)* aux États-Unis, ou encore l'EASA (*European Advertising Standards Alliance*) ;
- ***Trustworthy Accountability Group, TAG*** est la première initiative interprofessionnelle dédiée à la lutte contre la criminalité au sein de toute la chaîne d'approvisionnement de la publicité numérique. Son action se concentre autour de quatre domaines : éliminer le trafic frauduleux, combattre les logiciels malveillants, lutter contre la piraterie sur Internet et promouvoir la transparence *(TAG Anti-piracy pledge)*. L'objectif est de veiller à la *brand safety* c'est-à-dire à ce que les marques n'apparaissent pas sur des sites ou environnements inappropriés. Le *TAG Registry,* a été le second volet du programme *Verified by TAG* dont l'objectif est la lutte contre la fraude et la criminalité liées au secteur de la publicité en ligne, et de promouvoir des bonnes pratiques. Publicis Groupe fait partie des entreprises intégrées dans le *TAG Registry*. Publicis Media a été le premier groupe à se voir attribuer le statut *TAG Platinum* dès 2019, et a maintenu sa conformité depuis sur les sujets suivants : *TAG Certified Against Fraud, TAG Certified Against Piracy, TAG Certified Against Malware,* est en parfaite conformité avec les *TAG Brand Safety Guidelines* ;
- ***Digital Ad Trust*** **:** cette initiative française lancée en 2017, pleinement opérationnelle depuis deux ans, rassemble tous les acteurs de l'écosystème, dont les agences Média. L'objectif de cette démarche coordonnée par l'IAB France (*International Advertising Bureau*), vise à évaluer et valoriser les sites responsables, tant par la qualité des contenus que par les pratiques publicitaires utilisées (politiques de *cookies* et de préférences de navigation). Ces travaux ont débouché sur un label qualifiant les sites ayant les meilleures pratiques en termes de contexte éditorial, de visibilité des campagnes publicitaires, de lutte contre la fraude, d'un accès prioritaire aux contenus et du respect des données personnelles ;
- Publicis Groupe est membre depuis plusieurs années de la ***Coalition for Better Ads***, qui rassemble tous les principaux acteurs de l'écosystème (entreprises et organisations professionnelles) avec comme projet commun d'améliorer les standards de la publicité en ligne, qui certes permet de financer de nombreuses activités digitales, mais qui doit aussi mieux répondre aux attentes des consommateurs. L'axe central de travail porte sur le caractère non intrusif de la publicité, sur les standards techniques à respecter, et bien entendu, la protection des données.

* * * * *

ESRS non couvert	Motifs de la non-présence dans ce Reporting 2024
G1-1-10 (h) ; G1-3-21 (b) ; G1-3-21 (c) ; G1-6-33 (b)	Non couverts en 2024 - Ils seront couverts en 2025
–	Les données actuelles sont partielles et pas encore assez représentatives - Ils seront couverts en 2025 (ou 2026)
–	Non applicable, au regard des activités de services intellectuels de l'entreprise et de l'analyse de double matérialité

4.4.4 Relations avec les États et les administrations (hors périmètre CSRD)

Politique fiscale du Groupe

Notre politique fiscale vise à garantir le respect de toutes les lois et réglementations fiscales applicables, tout en soutenant nos objectifs opérationnels et en créant une valeur durable pour nos parties prenantes. Cette politique s'applique à toutes les formes d'imposition et à l'ensemble de nos activités mondiales.

Principes clés

1. **Conformité :** nous nous engageons à respecter pleinement l'esprit et la lettre des lois et réglementations fiscales dans toutes les juridictions où nous opérons.
2. **Transparence :** nous entretenons des relations ouvertes et transparentes avec les autorités fiscales et les parties prenantes, en fournissant le cas échéant, des informations claires et en temps requis.
3. **Gestion des risques :** nous identifions, évaluons et gérons de manière proactive les risques fiscaux afin de minimiser l'incertitude et les litiges potentiels.
4. **Conduite éthique :** nous adhérons aux standards éthiques les plus élevés dans nos pratiques fiscales, en évitant la planification fiscale agressive, les dispositifs artificiels ou l'utilisation de juridictions fiscalement opaques (appelées « paradis fiscaux ») permettant d'éluder l'impôt.
5. **Alignement sur la stratégie de l'entreprise** : notre approche fiscale soutient et est alignée sur notre stratégie commerciale globale et nos opérations, en veillant à ne pas transférer la valeur créée vers des juridictions à faible taux d'imposition ou à ne pas utiliser de structures fiscales sans substance commerciale.

Gouvernance et responsabilité :

- le Comité d'audit et des risques financiers examine la stratégie et la politique fiscale globale, en veillant à ce qu'elles soient conformes à nos engagements éthiques ;
- le directeur financier du groupe supervise le suivi des risques fiscaux et la mise en œuvre de la politique fiscale ;
- le Directeur fiscal du groupe met en œuvre la stratégie et définit les contrôles appropriés.

Approche de la gestion des risques :

1. nous disposons d'un cadre solide de gestion des risques fiscaux permettant d'identifier, d'évaluer et d'atténuer les risques fiscaux, y compris les risques liés aux prix de transfert et aux transactions transfrontalières ;
2. nous procédons régulièrement à des examens et à des mises à jour de nos positions et processus fiscaux afin de garantir le respect permanent de nos engagements ;
3. nous sollicitons des conseils externes si nécessaire pour garantir la conformité de nos pratiques et gérer les questions fiscales complexes ;
4. les nouvelles législations sont suivies de près afin de s'assurer que tous les impacts potentiels soient pris en compte de manière appropriée et en temps opportun.

Moyens humains et matériels :

1. nous employons des professionnels de la fiscalité dûment qualifiés et formés, disposant du niveau adéquat d'expertise fiscale et de compréhension de l'activité ;
2. nous assurons une formation adéquate à l'ensemble des équipes impliquées directement ou indirectement dans la déclaration, la comptabilisation ou le paiement des impôts du Groupe.

Relations avec les autorités fiscales :

1. nous entretenons un dialogue ouvert et constructif avec les autorités fiscales de toutes les juridictions, démontrant ainsi notre engagement en faveur de la transparence et de la conformité à la réglementation fiscale ;
2. nous nous efforçons de résoudre les différends par des discussions collaboratives et la communication d'informations en temps utile. Nous recherchons des formes volontaires de coopération avec les autorités fiscales et avons conclu un accord de coopération avec l'administration fiscale française (Partenariat fiscal) en septembre 2024 ;
3. nous participons à des groupes de discussion sectoriels qui interagissent avec des représentants gouvernementaux pour supporter le développement de systèmes fiscaux efficaces.

Planification fiscale et prix de transfert :

- nous utilisons les incitations et exonérations fiscales disponibles conformément à leur objectif et à l'esprit de la loi ;
- nous ne nous engageons pas dans des dispositifs fiscaux artificiels, dans une planification fiscale agressive ou dans des transactions dont le seul but est l'obtention d'un avantage fiscal ;
- notre planification fiscale s'aligne sur nos activités opérationnelles et n'implique pas de transfert de valeur vers des juridictions à faible taux d'imposition ;
- nos politiques de prix de transfert respectent le principe de pleine concurrence, conformément aux lignes directrices de l'OCDE et aux exigences des législations locales, afin de garantir une tarification juste et appropriée pour toutes les transactions intragroupes et une juste prise en compte de la manière dont la valeur est créée et de l'endroit où elle est créée.

Transparence et conformité :

- nous nous conformons à toutes les exigences applicables en matière de déclaration fiscale afin de démontrer notre engagement en faveur de la transparence ;
- nous prenons en compte la possibilité de réaliser des divulgations volontaires d'informations fiscales (*volontary disclosures*) pour améliorer la transparence et la confiance des parties prenantes, en particulier en ce qui concerne nos opérations dans différentes juridictions.

Révision et mise à jour

La présente politique fiscale est revue chaque année par le Comité d'audit et des risques financiers, et si nécessaire, mise à jour pour refléter l'évolution de nos activités, de la législation fiscale et des meilleures pratiques, afin de garantir un alignement permanent sur nos engagements et nos normes éthiques.

En adhérant à cette politique fiscale, nous visons à préserver notre réputation, à minimiser les risques fiscaux et à apporter une contribution positive aux communautés au sein desquelles nous opérons, tout en soutenant nos objectifs opérationnels. Notre engagement en faveur de pratiques fiscales éthiques et de la transparence souligne notre attachement à une citoyenneté d'entreprise responsable.

Publicis Groupe publiera en 2026 les chiffres 2025 pays par pays, conformément à la Directive (UE) 2021/2101 transposée en France par l'ordonnance n° 2023-483 du 21 juin 2023.

4.4.5 Conformité (hors périmètre CSRD)

La Direction de la Compliance agit sous la responsabilité du Directeur de la Compliance Groupe (*Chief Compliance Officer*) qui rapporte à la Secrétaire Générale. Elle a pour objectifs de promouvoir une culture éthique au sein du Groupe ainsi que de concevoir, déployer et suivre la mise en œuvre des programmes de conformité dans toutes les entités du Groupe.

Cette direction s'appuie sur un réseau de responsables de la conformité opérant au niveau local. Sous sa supervision, ceux-ci sont chargés de coordonner et assurer le déploiement efficace des programmes de conformité dans leur périmètre.

Conformité par rapport au référentiel GRI (*Global Reporting Initiative*) :

- Publicis Groupe, dont les activités essentielles sont des prestations de services intellectuels, n'a pas eu à déplorer d'incidents impliquant le travail des enfants ainsi que le travail forcé ou obligatoire, ni d'incidents relatifs à la violation des droits des populations autochtones, ni de griefs relatifs aux droits de l'homme ;
- Publicis Groupe n'a pas connu d'incidents de non-conformité aux règlements et codes d'application volontaires concernant : les impacts sur la santé et la sécurité des consommateurs, l'information autour de ses produits et services, ainsi que la mise à disposition et utilisation de ses services ;
- Publicis Groupe n'a pas fait l'objet de plaintes pour atteinte à la vie privée ou à la perte de données relatives aux clients, et n'a pas eu à déclarer des violations de données auprès d'autorités ;
- Publicis Groupe n'a pas eu à déplorer des incidents de non-conformité aux réglementations et aux codes d'application volontaires relatifs à la communication, ce qui se traduit le plus souvent par des avis ou notifications émanant des instances de tutelle ou d'autorégulation, donnant lieu à chaque fois à des modifications immédiates ;
- Publicis Groupe n'a pas fait l'objet de condamnations pour des comportements contraires au droit de la concurrence, ni pour des faits de corruption.

Litiges et controverses

Le 1er février 2024, Publicis Health US a indiqué, par communiqué de presse, qu'un accord a été conclu entre les procureurs généraux des 50 États américains, le district de Columbia et certains territoires des États-Unis concernant le travail réalisé par l'ancienne agence de publicité Rosetta pour le compte de fabricants d'opioïdes, clôturant ainsi trois années de discussions.

Les procureurs généraux ont reconnu la bonne foi et l'attitude responsable et citoyenne de Publicis Health lors de la conclusion de cet accord.

En tant qu'ancien propriétaire de Rosetta, une agence fermée depuis dix ans, Publicis Health a déclaré :

« Cet accord de règlement nous permet de clore trois années de discussion, et se conclut par un paiement net de 148 millions d'euros. Le montant total de l'accord devrait contribuer de manière directe et rapide à renforcer l'aide apportée à ces États pour lutter contre les conséquences de la crise des opioïdes.

Le travail effectué pour le compte d'entreprises pharmaceutiques et visé par ce règlement a toujours été parfaitement conforme à la loi. Il a été mené principalement par Rosetta, une petite agence fermée depuis dix ans, qui travaillait déjà avec des clients pharmaceutiques produisant des traitements à base d'opioïdes lorsqu'elle a été rachetée il y a treize ans en 2011. Son travail dédié à ces produits n'a été utilisé qu'auprès de prestataires de soins de santé, jamais auprès des consommateurs, ayant recours uniquement à des outils de communication et des terminologies approuvés par la FDA (*Food and Drug Administration*). Le rôle de Rosetta s'est limité à la réalisation de services standards qu'une agence de publicité propose à ses clients, et ce, pour des produits qui sont à ce jour toujours prescrits aux patients, couverts par les principaux assureurs privés, Medicare, et autorisés par les autorités pharmaceutiques des États.

Nous reconnaissons le contexte plus large dans lequel ce travail conforme à la loi a été mené. La lutte contre les opioïdes aux États-Unis nécessite une collaboration entre les industries, le législateur et les communautés, et nous sommes déterminés à y contribuer. C'est pourquoi nous avons œuvré pour parvenir à cet accord et que nous réaffirmons notre engagement de longue date de refuser tout projet futur lié aux opioïdes. »

Le communiqué de presse est accessible publiquement sur le site internet du Groupe : www.publicisgroupe.com/fr/news-fr/communiques-de-presse

Conformément à l'article R. 225-105 du Code de commerce, et aux précisions demandées dans d'autres textes légaux français, les impacts environnementaux sont traités dans la section 4.1. Certains indicateurs ne sont pas applicables à Publicis Groupe compte tenu de ses activités de services et de prestations intellectuelles, à savoir :

- les moyens consacrés à la prévention des risques environnementaux et pollutions ; compte tenu de la faible matérialité de ce type de risques, le Groupe ne prévoit pas de provisions et garanties pour risques environnementaux ou liés aux effets du changement climatique ;
- la prise en compte des nuisances sonores, et autres nuisances et pollutions spécifiques à l'activité ;
- les mesures de prévention, de réduction ou de réparation des rejets dans l'air, l'eau et le sol (y compris l'utilisation des sols) affectant l'environnement.

Au regard de l'article R. 225-102-1, III du Code de commerce, la « promotion du lien nation-armée et le soutien à l'engagement dans les réserves » est un sujet qui n'a pas encore été traité.

4.5 RAPPORT DE CERTIFICATION DES INFORMATIONS EN MATIÈRE DE DURABILITÉ ET DE TAXONOMIE

Rapport du commissaire aux comptes chargé de la mission de certification des informations en matière de durabilité et de contrôle des exigences de publication des informations prévues à l'article 8 du règlement (UE) 2020/852 relatives à l'exercice clos le 31 décembre 2024

Publicis Groupe SA

Exercice clos le 31 décembre 2024

À l'Assemblée Générale de la société Publicis Groupe SA,

Le présent rapport est émis en notre qualité de commissaire aux comptes chargé de la mission de certification des informations en matière de durabilité de Publicis Groupe. Il porte sur les informations en matière de durabilité et les informations prévues à l'article 8 du règlement (UE) 2020/852, relatives à l'exercice clos le 31 décembre 2024 et incluses dans la section « Chapitre 4 États de durabilité » du rapport sur la gestion du groupe.

En application de l'article L. 233-28-4 du Code de Commerce, Publicis Groupe SA est tenue d'inclure les informations précitées au sein d'une section distincte de son rapport sur la gestion du groupe. Ces informations ont été établies dans un contexte de première application des articles précités caractérisé par des incertitudes sur l'interprétation des textes, le recours à des estimations significatives, l'absence de pratiques et de cadre établis, notamment, pour l'analyse de double matérialité, ainsi que par un dispositif de contrôle interne évolutif. Elles permettent de comprendre les impacts de l'activité du groupe sur les enjeux de durabilité, ainsi que la manière dont ces enjeux influent sur l'évolution des affaires, des résultats et de la situation du groupe. Les enjeux de durabilité comprennent les enjeux environnementaux, sociaux et de gouvernement d'entreprise.

En application du II de l'article L. 821-54 du Code précité, notre mission consiste à mettre en œuvre les travaux nécessaires à l'émission d'un avis, exprimant une assurance limitée, portant sur :

- la conformité aux normes d'information en matière de durabilité adoptées en vertu de l'article 29 ter de la directive (UE) 2013/34 du Parlement européen et du Conseil du 14 décembre 2022 (ci-après ESRS pour *European Sustainability Reporting Standards*) du processus mis en œuvre par Publicis Groupe SA pour déterminer les informations publiées, et le respect de l'obligation de consultation du comité social et économique prévue au dernier alinéa de l'article L. 2312-17 du Code du Travail ;
- la conformité des informations en matière de durabilité incluses dans la section « Chapitre 4 États de durabilité » du rapport sur la gestion du groupe avec les exigences de l'article L. 233-28-4 du Code de commerce, y compris avec les ESRS ; et
- le respect des exigences de publication des informations prévues à l'article 8 du règlement (UE) 2020/852 (Règlement Taxonomie).

L'exercice de cette mission est réalisé en conformité avec les règles déontologiques, y compris d'indépendance, et les règles de qualité prescrites par le Code de commerce.

Il est également régi par les lignes directrices de la Haute Autorité de l'Audit *« Mission de certification des informations en matière de durabilité et de contrôle des exigences de publication des informations prévues à l'article 8 du règlement (UE) 2020/852 »*.

Dans les trois parties distinctes du rapport qui suivent, nous présentons, pour chacun des axes de notre mission, la nature des vérifications que nous avons opérées, les conclusions que nous en avons tirées et, à l'appui de ces conclusions, les éléments qui ont fait l'objet, de notre part, d'une attention particulière et les diligences que nous avons mises en œuvre au titre de ces éléments. Nous attirons votre attention sur le fait que nous n'exprimons pas de conclusion sur ces éléments pris isolément et qu'il convient de considérer que les diligences explicitées s'inscrivent dans le contexte global de la formation des conclusions émises sur chacun des trois axes de notre mission.

Enfin, lorsqu'il nous semble nécessaire d'attirer votre attention sur une ou plusieurs informations en matière de durabilité fournies par Publicis Groupe SA dans son rapport sur la gestion du groupe, nous formulons un paragraphe d'observations.

Limites de notre mission

Notre mission ayant pour objectif d'exprimer une assurance limitée, la nature (choix des techniques de contrôle) des travaux, leur étendue (amplitude) et leur durée, sont moindres que ceux nécessaires à l'obtention d'une assurance raisonnable.

En outre, cette mission ne consiste pas à garantir la viabilité ou la qualité de la gestion de Publicis Groupe SA, notamment à porter une appréciation, qui dépasserait la conformité aux prescriptions d'information des ESRS sur la pertinence des choix opérés par Publicis Groupe SA en termes de plans d'action, de cibles, de politiques, d'analyses de scénarios et de plans de transition.

Elle permet cependant d'exprimer des conclusions concernant le processus de détermination des informations en matière de durabilité publiées, les informations elles-mêmes, et les informations publiées en application de l'article 8 du règlement (UE) 2020/852, quant à l'absence d'identification ou, au contraire, l'identification, d'erreurs, omissions ou incohérences d'une importance telle qu'elles seraient susceptibles d'influencer les décisions que pourraient prendre les lecteurs des informations objet de nos vérifications.

Notre mission ne porte pas sur les éventuelles données comparatives.

Conformité aux ESRS du processus mis en œuvre par Publicis Groupe SA pour déterminer les informations publiées, et respect de l'obligation de consultation du comité social et économique prévue au dernier alinéa de l'article L. 2312-17 du Code du travail

Nature des vérifications opérées

Nos travaux ont consisté à vérifier que :

- le processus défini et mis en œuvre par Publicis Groupe SA lui a permis, conformément aux ESRS, d'identifier et d'évaluer ses impacts, risques et opportunités liés aux enjeux de durabilité, et d'identifier ceux de ces impacts, risques et opportunités matériels qui ont conduit à la publication des informations en matière de durabilité dans la section « Chapitre 4 États de durabilité » du rapport sur la gestion du groupe, et
- les informations fournies sur ce processus sont également conformes aux ESRS.

En outre, nous avons contrôlé le respect de l'obligation de consultation du comité social et économique.

Conclusion des vérifications opérées

Sur la base des vérifications que nous avons opérées, nous n'avons pas relevé d'erreurs, omissions ou incohérences importantes concernant la conformité du processus mis en œuvre par Publicis Groupe SA avec les ESRS.

Concernant la consultation du Comité Social et Économique prévue au dernier alinéa de l'article L. 2312-17 du Code du travail, nous vous informons que cette disposition n'est pas applicable, étant donné que Publicis Groupe S.A n'est pas tenu à l'obligation de constituer un Comité Social et Économique.

Observations

Sans remettre en cause la conclusion exprimée ci-dessus, nous attirons votre attention sur les informations figurant dans le rapport sur la gestion du groupe au :

- Point 4.1.2 Méthodologie et process du reporting RSE du rapport sur la gestion du groupe relatif à :
  - la non-inclusion de l'intégralité du périmètre de consolidation financier dans l'état de durabilité : les sociétés comptabilisées selon la méthode de mise en équivalence n'ont pas été incluses ;
- Point 4.1.9 Analyse de Double Matérialité – d'impact et financière relatif au périmètre inclus dans la prise en compte de la chaîne de valeur tel que décrit ;
- Point 4.1.9 Analyse de Double Matérialité – d'impact et financière du rapport sur la gestion du groupe relatif à la présentation retenue par Publicis Groupe SA des impacts, risques et opportunités (IRO).

Éléments qui ont fait l'objet d'une attention particulière concernant l'identification des impacts, risques et opportunités

Les informations relatives à l'identification des impacts, risques et opportunités sont mentionnées au 4.1.9 « Analyse de double matérialité – d'impact et financière » du rapport sur la gestion du groupe.

Nous avons pris connaissance du processus mis en œuvre par l'entité concernant l'identification des impacts (négatifs ou positifs), risques et opportunités (« IRO »), réels ou potentiels.

En particulier, nous avons apprécié la démarche mise en place par l'entité pour déterminer ses impacts et ses dépendances, qui peuvent être source de risques ou d'opportunités, notamment le dialogue mis en œuvre, le cas échéant, avec les parties prenantes.

Nous avons également exercé notre jugement professionnel pour apprécier le caractère acceptable des exclusions relatives aux sociétés comptabilisées selon la méthode de mise en équivalence, telles que présentées dans la note 4.1.2 « Méthodologie et process du reporting RSE » du rapport sur la gestion du groupe.

Nous avons pris connaissance de la cartographie réalisée par l'entité des IRO identifiés, incluant notamment la description de leur répartition dans les activités propres et la chaîne de valeur, ainsi que de leur horizon temporel (court, moyen ou long terme), et apprécié la cohérence de cette cartographie avec notre connaissance de l'entité et, le cas échéant, avec les analyses de risques menées par les entités du groupe.

Nous avons :

- apprécié la manière dont l'entité a considéré la liste des sujets de durabilité énumérés par la norme ESRS 1 (AR 16) dans son analyse ;
- apprécié la cohérence des impacts, risques et opportunités réels et potentiels identifiés par l'entité avec les analyses sectorielles disponibles ;
- apprécié la cohérence des impacts, risques et opportunités actuels et potentiels identifiés par l'entité, notamment ceux qui lui sont spécifiques, car non

couverts ou insuffisamment couverts par les normes ESRS avec notre connaissance de l'entité ;

- apprécié comment l'entité a pris en considération les différents horizons temporels notamment s'agissant des enjeux climatiques ;
- apprécié si l'entité a pris en compte les risques et opportunités pouvant découler d'événements à la fois passés et futurs du fait de ses activités propres ou de ses relations d'affaires, y compris les actions entreprises pour gérer certains impacts ou risques ;
- apprécié si l'entité a tenu compte de ses dépendances aux ressources naturelles, humaines et/ou sociales dans l'identification des risques et opportunités.

Conformité des informations en matière de durabilité incluses dans la section « Chapitre 4 États de durabilité » du rapport sur la gestion du groupe avec les exigences de l'article L. 233-28-4 du Code de commerce, y compris avec les ESRS

Nature des vérifications opérées

Nos travaux ont consisté à vérifier que, conformément aux prescriptions légales et réglementaires, y compris aux ESRS :

- les renseignements fournis permettent de comprendre les modalités de préparation et de gouvernance des informations en matière de durabilité incluses dans la section « Chapitre 4 États de durabilité » du rapport sur la gestion du groupe, y compris les modalités de détermination des informations relatives à la chaîne de valeur et les exemptions de divulgation retenues ;
- la présentation de ces informations en garantit la lisibilité et la compréhensibilité ;
- le périmètre retenu par Publicis Groupe SA relativement à ces informations est approprié ; et
- sur la base d'une sélection, fondée sur notre analyse des risques de non-conformité des informations fournies et des attentes de leurs utilisateurs, que ces informations ne présentent pas d'erreurs, omissions, incohérences importantes, c'est-à-dire susceptibles d'influencer le jugement ou les décisions des utilisateurs de ces informations.

Conclusion des vérifications opérées

Sur la base des vérifications que nous avons opérées et sous les réserves décrites ci-après, nous n'avons pas relevé d'erreurs, omissions, incohérences importantes concernant la conformité des informations en matière de durabilité incluses dans la section « Chapitre 4 États de durabilité » du rapport sur la gestion du groupe, avec les exigences de l'article L. 233-28-4 du Code de commerce, y compris avec les ESRS.

À la date d'émission du présent rapport (3 février 2025), les sections de l'URD auxquelles le chapitre 4 « États de durabilité » renvoie sont en cours de finalisation. Par conséquent, nous ne sommes pas en mesure de nous prononcer sur la conformité aux exigences de publication des ESRS des éléments décrits aux points suivants du « Chapitre 4 État de durabilité » relatifs à :

- la stratégie et le modèle d'affaires ;
- la gouvernance ;
- la gestion et cartographie des risques ESG et contrôle interne ;
- l'intégration des enjeux de durabilité dans les rémunérations ;
- les rémunérations et l'égalité salariale – ratio d'équité.

Observations

Sans remettre en cause la conclusion exprimée ci-dessus, nous attirons votre attention sur les points suivants du rapport sur la gestion du groupe :

- les points de données ou exigences de publication omis sont précisés à la fin de chaque section de l'état de durabilité ;
- les périmètres retenus pour le calcul des indicateurs liés aux exigences de publication « Salaires décents » et « Égalité salariale femmes-hommes » sont définis dans la section 4.3.8.1 « Rémunérations et égalité salariale » ;
- comme mentionné, les informations publiées dans la section 4.2.9 « Ressources naturelles et économie circulaire » ne visent pas l'ensemble des exigences de publication de l'ESRS E5 « Utilisation des ressources et économie circulaire ».

Éléments qui ont fait l'objet d'une attention particulière

Informations fournies en application des normes environnementales (ESRS E1 à E5)

Les informations publiées au titre du changement climatique (ESRS E1) sont mentionnées au « 4.2 Environnement : lutte contre le dérèglement climatique » du rapport sur la gestion du groupe.

Nous vous présentons ci-après les éléments ayant fait l'objet d'une attention particulière de notre part concernant la conformité aux ESRS de ces informations.

Nos diligences ont notamment consisté à :

- sur la base des entretiens menés avec la direction ou les personnes concernées, en particulier, la direction en charge des enjeux liés au climat, nous avons apprécié si la description des politiques, actions et cibles mises en place par l'entité couvre les domaines suivants : atténuation du changement climatique et énergies renouvelables ;
- apprécier le caractère approprié de l'information présentée dans les notes « 4.2.1.3 Risques associés aux enjeux environnementaux et climat » et « 4.2.2 Réduire les impacts avec la politique Net Zero Climate » de la section environnementale des informations en matière de durabilité incluses dans le rapport sur la gestion du groupe et sa cohérence d'ensemble avec notre connaissance de l'entité.

En ce qui concerne les informations publiées au titre du bilan d'émission gaz à effet de serre :

- nous avons pris connaissance des procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par l'entité visant à la conformité des informations publiées ;
- nous avons apprécié la cohérence du périmètre considéré pour l'évaluation du bilan d'émissions de gaz à effet de serre avec le périmètre des états financiers consolidés, les activités sous contrôle opérationnel, et la chaîne de valeur amont et aval ;
- nous avons pris connaissance du protocole d'établissement de l'inventaire des émissions de gaz à effet de serre utilisé par l'entité pour établir le bilan d'émissions de gaz à effet de serre et apprécié ses modalités d'application, sur une sélection de catégories d'émissions et de sites, sur le scope 1 et le scope 2 ;
- concernant les émissions relatives au scope 3, nous avons apprécié :
  - la justification des inclusions et exclusions des différentes catégories et la transparence des informations données à ce titre,
  - le processus de collecte d'informations ;
- nous avons apprécié le caractère approprié des facteurs d'émission utilisés et le calcul des conversions afférentes ainsi que les hypothèses de calcul et d'extrapolation, compte tenu de l'incertitude inhérente à l'état des connaissances scientifiques ou économiques et à la qualité des données externes utilisées ;
- nous nous sommes entretenus avec la direction pour comprendre les principaux changements dans les activités, intervenus dans l'exercice, et susceptibles d'avoir une incidence sur le bilan d'émissions de gaz à effet de serre ;
- pour les données physiques (telles que la consommation d'énergie), nous avons rapproché, sur la base de sondages, les données sous-jacentes servant à l'élaboration du bilan d'émissions de gaz à effet de serre avec les pièces justificatives ;
- nous avons mis en œuvre des procédures analytiques ;
- nous avons vérifié l'exactitude arithmétique des calculs servant à établir ces informations.

Respect des exigences de publication des informations prévues à l'article 8 du règlement (UE) 2020/852 (Règlement Taxonomie)

Nature des vérifications opérées

Nos travaux ont consisté à vérifier le processus mis en œuvre par Publicis Groupe SA pour déterminer le caractère éligible et aligné des activités des entités comprises dans la consolidation.

Ils ont également consisté à vérifier les informations publiées en application de l'article 8 du règlement (UE) 2020/852, ce qui implique la vérification :

- de la conformité aux règles de présentation de ces informations qui en garantissent la lisibilité et la compréhensibilité ;
- sur la base d'une sélection, de l'absence d'erreurs, omissions, incohérences importantes dans les informations fournies, c'est-à-dire susceptibles d'influencer le jugement ou les décisions des utilisateurs de ces informations.

Conclusion des vérifications opérées

Sur la base des vérifications que nous avons opérées, nous n'avons pas relevé d'erreurs, omissions, incohérences importantes concernant le respect des exigences de l'article 8 du règlement (UE) 2020/852.

Neuilly-sur-Seine, le 3 février 2025

Le commissaire aux comptes

Grant Thornton
Membre français de Grant Thornton International

Vincent Frambourt
Associé

4.6 PLAN DE VIGILANCE

Conformément aux dispositions de la loi n° 2017-399 du 27 mars 2017 relative au devoir de vigilance des sociétés mères et des entreprises donneuses d'ordre, transposée à l'article L. 225-102-4 du Code de commerce, Publicis Groupe a établi un plan comportant les mesures de vigilance propres à identifier les risques et à prévenir les atteintes graves envers les droits humains et les libertés fondamentales, la santé et la sécurité des personnes, ainsi que l'environnement, résultant de son activité, de celle de ses filiales contrôlées directement ou indirectement, ainsi que de l'activité de ses sous-traitants ou fournisseurs.

Ce plan comprend :

- une cartographie des risques destinée à leur identification, leur analyse et leur hiérarchisation ;
- des procédures d'évaluation de la situation des filiales, des sous-traitants ou fournisseurs avec lesquels le Groupe entretient une relation commerciale établie, au regard de la cartographie des risques ;
- des actions adaptées d'atténuation des risques ou de prévention des atteintes graves, le cas échéant ;
- un mécanisme d'alerte et de recueil des signalements relatifs à l'existence ou à la réalisation des risques ;
- un dispositif de suivi des mesures mises en œuvre et d'évaluation de leur efficacité.

4.6.1 Gouvernance et périmètre

Sur le plan opérationnel, un Comité de pilotage dédié au devoir de vigilance a été constitué en 2017. Il est composé de membres représentant la Direction de l'audit interne, gestion des risques et contrôle interne, la Direction de la RSE, la Direction des achats, la Direction des ressources humaines et la Direction juridique. Ce Comité est placé sous l'autorité de la Secrétaire Générale du Groupe. Le Comité de pilotage se réunit annuellement, des séances de travail thématiques sont organisées en comités plus restreints.

Au niveau des Comités du Conseil, le Comité stratégique, environnemental et social s'assure du respect des obligations de la Société relatives au devoir de vigilance, conformément à l'article 11 du Règlement Intérieur du Conseil. À ce titre, il examine au moins une fois par an le plan de vigilance du Groupe et est informé des actions mises en œuvre. Les membres du Comité sont régulièrement sensibilisés aux évolutions réglementaires en matière de vigilance, notamment en Europe.

La cartographie des risques du devoir de vigilance et l'avancée des actions mises en œuvre dans le cadre du plan de vigilance ont été présentées au Comité stratégique, environnemental et social et au Conseil d'Administration en septembre 2024.

S'agissant du périmètre, le plan de vigilance couvre l'ensemble des activités de Publicis Groupe et de ses filiales ainsi que celles de ses sous-traitants et fournisseurs avec lesquels est entretenue une relation commerciale établie.

4.6.2 Identification des risques et méthodologie

La cartographie des risques du devoir de vigilance a pour objectif d'identifier et de hiérarchiser les risques et atteintes graves liés à l'activité de la Société, de ses filiales et de ses fournisseurs au regard des droits humains et des libertés fondamentales, en matière de santé et de sécurité des personnes et en matière environnementale. Elle est établie par la Direction de l'audit interne et des risques selon la méthodologie commune de cartographie des risques instaurée par le Groupe telle que décrite au chapitre 2.

Une première cartographie a été réalisée en 2017. Elle est régulièrement mise à jour depuis. La réalisation de la cartographie des risques ESG en 2023 a couvert certains aspects du devoir de vigilance. Elle a permis de confirmer l'absence de risque grave dans ce domaine. La cartographie des risques liés au devoir de vigilance a fait l'objet d'une revue en juillet 2024 par les experts Groupe des différents domaines de compétences concernés. Cette revue a confirmé la cartographie précédente dans ses grandes lignes, aucun risque nouveau n'a été identifié.

Le cœur de l'activité de l'entreprise étant constitué par les services aux entreprises, la cartographie renvoie principalement aux risques portant sur les droits humains et les libertés fondamentales, d'une part, et aux risques liés à la santé et à la sécurité des personnes, d'autre part ; les risques liés à l'environnement présentent un faible niveau, tant par leur probabilité que par leur impact potentiel.

La cartographie des risques, réalisée au titre du devoir de vigilance, n'a pas permis de détecter de risque ou d'atteinte grave envers les droits humains et les libertés fondamentales, la santé et la sécurité des personnes, ou l'environnement.

Cependant, même en l'absence de risques et d'atteintes graves, certains risques décrits ci-après nécessitent une attention particulière et sont suivis de près par le Groupe.

4.6.3 Risques suivis en matière de droits humains et libertés fondamentales

Les droits humains et les libertés fondamentales doivent être protégés et respectés que ce soit à l'égard des salariés, des clients et partenaires, ou des fournisseurs :

- sur l'abolition du travail des enfants : Publicis Groupe ne recrute que des salariés majeurs. Des stages d'observation de courte durée (une à trois semaines maximum) peuvent être proposés à des mineurs dans le cadre de leur parcours scolaire ou d'apprentissage professionnel, sous réserve d'obtention de l'autorisation parentale et en accord avec l'établissement scolaire ;
- sur l'élimination de toute forme de travail forcé ou d'esclavage moderne, et la lutte contre les discriminations : le Groupe applique le principe de Tolérance Zéro en matière de lutte contre le travail forcé ou d'esclavage moderne, et de lutte contre les discriminations sous toutes leurs formes et à l'égard de tous. Les salariés du Groupe peuvent bénéficier d'un appui juridique dans l'exercice de leurs fonctions, dans les pays dits à faible sécurité juridique ;
- sur la liberté d'expression et la liberté d'association : les libertés de mouvement, d'association et d'expression font partie des principes clés que le Groupe reconnaît et protège ;
- sur la lutte contre le harcèlement physique, sexuel ou moral : le Groupe applique le principe de Tolérance Zéro en matière de harcèlement sous toutes ses formes et forme ses salariés sur ces sujets de manière permanente ;
- sur les droits des femmes : Publicis Groupe a signé en 2018 les *Women Empowerment Principles (WEP),* sept principes fondamentaux énoncés par les Nations Unies pour agir concrètement en faveur des droits des femmes et de l'égalité des droits dans le monde et à tous les niveaux. Publicis Groupe est le propriétaire du *Women's Forum*, plateforme internationale qui défend les droits humains, ainsi que la contribution essentielle des femmes à l'économie et à la société ;
- sur la protection des données personnelles : ces dernières étant propres à chaque individu, elles doivent être protégées dans la durée, être à l'abri de tout risque de vol, d'intrusion ou de falsification conformément à la réglementation en vigueur. Les directives du *Global Data Protection Office* (GDPO) en matière de protection des données sont appliquées par les équipes opérationnelles et le *Global Security Office* (GSO) a renforcé ses contrôles à tous les niveaux, suivis également par le département Audit interne (voir chapitre 2).

Sur ces six points, le Groupe demande à ses fournisseurs de s'aligner sur ces standards qui font partie des *CSR for Business Guidelines* et sont annexés aux contrats signés entre le Groupe et ses fournisseurs.

Les campagnes *pro bono,* comme les activités de bénévolat en faveur d'organisations ou de causes d'intérêt général liées aux droits de l'homme (des hommes, des femmes, des enfants ou contre toute forme d'exclusion et de discrimination) illustrent l'engagement pérenne du Groupe, des agences et des collaborateurs, au service de la défense des droits humains.

4.6.4 Risques suivis en matière de santé et sécurité des personnes

Publicis Groupe est un « *people business* » : les femmes et les hommes de l'entreprise en sont l'actif principal. Plusieurs sujets font l'objet d'une attention particulière :

- prévention du stress et de la santé mentale : les agences ont la responsabilité de mettre en œuvre des actions destinées à prévenir les risques psychosociaux (RPS) que cela soit lié à l'organisation du travail ou au management des équipes. Les agences ont mis en place des dispositifs d'accompagnement *ad hoc* pour les salariés se sentant en difficulté, qui, outre de la télémédecine, proposent de l'accompagnement physique et psychique – avec des applications dédiées, des lignes d'écoute psychologique et l'accès à des professionnels de santé et des sessions sportives. Le Groupe a mis en place un partenariat mondial avec *Thrive*, une application accessible à tous les salariés pour leur proposer des solutions adaptées à des questions de santé mentale ;
- en 2023, Publicis Groupe a lancé le plaidoyer *WorkingWithCancer*, porté par le Président du Directoire, afin de lutter contre la stigmatisation du cancer au travail. Ce plaidoyer s'adresse à toutes les entreprises soucieuses d'agir concrètement sur ce sujet, tant vis-à-vis de leurs salariés qu'au sein de leur sphère d'influence (voir section 4.3.6.3) ;
- prévention des TMS (troubles musculo-squelettiques) : les salariés sont encouragés à faire connaître leurs besoins en termes de matériel de travail, afin de disposer des outils adaptés à leur métier. Les agences ont mis en place des activités permettant de lutter contre la sédentarité et favoriser les bonnes postures ;
- sécurité sur le lieu de travail : tous les salariés sont formés annuellement aux exercices d'évacuation de leurs bureaux, sous forme de mises en situation et informés de la conduite à tenir en cas d'événement exceptionnel (comme les tremblements de terre dans les zones à risque sismique par exemple). Des salariés volontaires sont formés aux gestes de premier secours.

L'instabilité du contexte géopolitique mondial et la multiplication des catastrophes naturelles ont entraîné une légère augmentation des risques liés au travail dans des zones sensibles. Les mesures spécifiques mises en place par le Groupe ont permis de maîtriser ces risques et leur évolution.

Le Groupe a mis en place une politique de voyage stricte en classant les pays en trois catégories selon leur niveau de risque. Certains pays très risqués sont interdits tandis que d'autres ne sont autorisés qu'après la vérification des conditions de voyage et la mise en œuvre de mesures sécuritaires additionnelles le cas échéant. Tout voyageur bénéficie d'un dispositif de conseil et d'information préalable sur l'environnement de son pays de destination.

Publicis Groupe a déployé l'outil interne « Lion Alert » afin de pouvoir contacter les salariés en cas d'extrême urgence et s'assurer qu'ils sont en sécurité. Ce dispositif est activé localement en cas d'évènement pouvant affecter la santé et la sécurité des collaborateurs (tremblement de terre, cyclone, inondation, incendie majeur, acte de terrorisme, conflit, tensions politiques, etc.).

Publicis Groupe demande à ses fournisseurs d'appliquer le même niveau d'exigence qu'à l'égard de ses propres salariés. Ces sujets font partie des *CSR for Business Guidelines* annexées aux contrats signés par le Groupe avec ses fournisseurs.

Les risques suivis au titre des droits humains, d'une part, de la santé et la sécurité des personnes, d'autre part, s'inscrivent dans le respect des principes et politiques du Code de conduite et d'éthique Janus, en particulier :

- Principes et valeurs ;
- Politiques et règles générales en matière de ressources humaines ;
- Impact & Equité ;
- Santé et sécurité ;
- Harcèlement et violence au travail ;
- Protection des données ;
- Sécurité de l'information ;
- *CSR for Business Guidelines* (Achats responsables) ;
- Dispositif d'alerte.

Ces politiques sont alignées avec la Déclaration universelle des droits de l'homme en reprenant à son compte l'article 1 : « les hommes et les femmes naissent et demeurent libres et égaux en droit », avec la Déclaration de l'OIT (Organisation Internationale du Travail) relative aux principes et droits fondamentaux au travail – intégrant la liberté d'expression, la liberté d'association, et la lutte contre le travail des enfants et du travail forcé. La référence aux 10 Principes du Pacte Mondial des Nations Unies et des 7 Principes des *Women Empowerment Principles* des Nations Unies est inscrite dans Janus.

4.6.5 Risques suivis en matière climatique et environnementale

Publicis Groupe a mis en place depuis une quinzaine d'années une politique environnementale « *Net Zero Climate Policy* » qui repose sur huit axes alignés avec les objectifs SBTi – chacun de ces axes est adossé à un indicateur de performance (voir section 4.1 « Environnement ») :

- réduction des transports ;
- réduction de la consommation d'énergie et basculement vers 100 % d'énergies renouvelables en source directe ;
- réduction des consommations des ressources naturelles et des matières premières ;
- réduction du volume des déchets ;
- réduction des impacts des campagnes et des projets réalisés pour les clients : A.L.I.C.E *(Advertising Limiting Impacts & Carbon Emissions*), voir section 4.2.1.4 ;
- innovation en termes de produits et services pour les clients ;
- réduction des impacts liés aux biens et services achetés : autoévaluation RSE et environnementale P.A.S.S (*Publicis Groupe Providers' Platform for a self-Assessment for a Sustainable Supply chain,* voir section 4.3.10.4) ;
- Net Zero en 2040 : 50% de réduction des émissions d'ici 2030 et 90% de réduction des émissions d'ici 2040, avec l'ambition d'être Net Zero en 2040.

  En 2022, un travail approfondi a été réalisé sur l'analyse des risques liés au dérèglement climatique, afin de prendre en considération tant les risques physiques que les risques de transition et leurs impacts potentiels sur l'activité du Groupe et sur les salariés, sachant qu'au regard des activités de prestations de services intellectuels aux entreprises, Publicis Groupe n'est pas exposé à des risques graves (voir section 4.2.1.3).

Les salariés dans toutes les entités sont associés à l'atteinte de ces objectifs, afin de trouver des solutions locales permettant de réduire les impacts dits incompressibles de nos activités.

La croissance continue du Groupe depuis plusieurs années s'accompagne de plans de maîtrise des émissions carbone, permettant de contrôler les risques liés à son empreinte écologique et environnementale.

Publicis Groupe attend de ses fournisseurs un engagement fort en matière de lutte contre le changement climatique et un alignement avec les objectifs de l'Accord de Paris.

Ce volet du plan de vigilance s'inscrit dans le respect des principes et politiques du Code de conduite et d'éthique Janus, en particulier :

- Politique Climat : Net Zero ;
- *CSR for Business Guidelines* (Achats responsables) ;
- Dispositif d'alerte.

La politique Climat Net Zero est alignée avec la Déclaration de Rio sur l'environnement et le développement des Nations Unies, et avec l'Accord de Paris des Nations Unies de 2015.

4.6.6 Dispositifs en place pour l'application et le suivi du plan de vigilance

Le plan de vigilance s'appuie sur des principes et politiques définis dans le Code de conduite et d'éthique Janus. Les dirigeants d'agences sont responsables de l'exécution des actions locales et les indicateurs sont suivis au niveau du Groupe. La mise en œuvre des actions se fait avec l'implication des centres de services partagés (Re:Sources). Des procédures d'évaluation de la situation des filiales, des sous-traitants ou fournisseurs avec lesquels est entretenue une relation commerciale établie, sont mises en œuvre.

Les aspects relatifs aux salariés du Groupe sont suivis par les équipes RH/Talents des agences et pays à travers les indicateurs mentionnés et complétés le cas échéant. Les salariés et talents sont l'actif essentiel de Publicis Groupe. Lors de la survenue d'événements extérieurs majeurs pouvant affecter la bonne marche de l'entreprise ou la situation personnelle des salariés, qu'il s'agisse des conflits armés ou de guerres dans certaines régions du monde, ou d'événements climatiques majeurs (tornades, incendies, inondations), des mesures locales *ad hoc* sont engagées, conduites par les équipes Talent & RH, avec l'appui des équipes centrales des Opérations RH et sous la supervision du Secrétariat Général. Publicis Groupe dispose d'un mécanisme d'alerte dédié « Lion Alert », permettant de prendre contact avec des salariés qui seraient en situation de risque ; il est activé de manière très ciblée pour ceux qui se trouveraient dans une région critique et pourraient avoir besoin d'aide.

Les aspects relatifs aux fournisseurs Groupe sont suivis par la Direction des achats du Groupe, en coordination avec la Direction RSE du Groupe (voir la section 4.3.10 Achats responsables). Le document *CSR for Business Guidelines* expose 17 sujets-clés avec un niveau d'exigence attendu sur plusieurs critères. Ce document (accessible sur le site du Groupe) est une annexe obligatoire à tout contrat signé entre le Groupe et un fournisseur. Publicis Groupe utilise la plateforme EcoVadis et invite ses fournisseurs à se faire évaluer sur cette plateforme indépendante ; d'autres évaluations réalisées par des tiers externes neutres et indépendants, datant de moins de 12 à 18 mois, sont prises en compte par la Direction des achats. Les fournisseurs locaux, principalement de très nombreuses petites et moyennes entreprises, peuvent procéder à une auto-évaluation RSE sur la plateforme propriétaire « P.A.S.S ».

/ Synthèse des indicateurs-clés Devoir de vigilance

Indicateurs	2021	2022	2023	2024
Nombre de salariés Publicis Groupe	88 531	98 022	103 295	108 179
(1) Droits humains et libertés fondamentales				
% Salariés formés à Janus*	61 %	85 %	79 %	90 %
● Protection des données	67,7 %	74 %	84 %	89 %
● Sécurité des données	70 %	75 %	84 %	89 %
Fournisseurs évalués sur les droits humains**	250	166	154	355
● Note moyenne sur deux critères (FBP) & (SUP)	–	49,7/100	57,5/100	58/100
(2) Santé et sécurité des personnes				
Taux d'absentéisme (%)	1,51 %	1,8 %	1,6 %	1,8 %
Taux d'accidents du travail (%)	0,11 %	0,15 %	0,16 %	0,16 %
Fournisseurs évalués sur la santé et sécurité**	250	166	154	355
● Note moyenne des fournisseurs sur le critère (LAB)	–	53,6/100	62,8/100	63/100
(3) Environnement & climat				
Objectifs de réduction des émissions carbone : trajectoire SBTi alignée avec l'accord de Paris et le scénario 1,5 °C (scopes 1+2+3)	47 %	50 % en 2030 90 % en 2040	50 % en 2030 90 % en 2040	50 % en 2030 90 % en 2040
● Réduction des émissions carbone par rapport à 2019	(49,5 %)	(29,7 %)	(29,7 %)	(7 %)
● Part des énergies renouvelables (objectif 100 % en 2030)	38,8 %	47 %	60 %	75 %
Fournisseurs évalués sur les objectifs Climat**	250	166	154	355
● Note moyenne des fournisseurs sur le critère (ENV)	–	52,5/100	67,1/100	64/100

* Les formations au Code d'éthique Janus se font sous différentes formes : en ligne sur la plateforme Marcel, sensibilisations lors des programmes pour les nouveaux arrivants, sessions internes plus spécifiques destinées à certaines fonctions.

** Les critères retenus sont ceux d'EcoVadis, selon leur classification thématique : FBP = *Fair Business Practices* ; SUP = *Supply Chain* ; LAB = *Labor* ; ENV = *Environment*. Les notes moyennes sont celles des fournisseurs de Publicis Groupe évalués sur cette plateforme et servent de point de départ de l'analyse RSE des fournisseurs.

4.6.7 Dispositif d'alerte (*Whistleblowing*) du plan de vigilance

Le dispositif d'alerte (Whistleblowing), mis en place dans le cadre du Programme de Conformité du Groupe (voir ci-après section 4.4.2.1) a été étendu aux signalements liés au devoir de vigilance ; ce dispositif consolidé autour d'une plateforme externe Ethics Concerns (https:/publicis.whispli.com/lp/ethicsconcerns) et précédemment consolidé autour d'une adresse unique (ethicsconcerns@publicisgroupe.com), est destiné à recueillir et traiter les requêtes et alertes internes ou externes.

4.7 OBJECTIFS DE DÉVELOPPEMENT DURABLE DES NATIONS UNIES

Au regard des Objectifs de développement durable (ODD) des Nations Unies, le Groupe évalue annuellement sa contribution sur neuf d'entre eux car ils sont alignés avec la stratégie RSE/ESG de l'entreprise.

ODD	Parmi les objectifs-cibles suivis	Actions mises en place et dispositifs	Indicateurs
ODD 3 – Bonne santé et bien-être	● 3.8 : Faire en sorte que chacun bénéficie d'une couverture sanitaire universelle, comprenant une protection contre les risques financiers et donnant accès à des services de santé essentiels de qualité et à des médicaments et vaccins essentiels sûrs, efficaces, de qualité et d'un coût abordable	Après ces années de pandémie, toutes les agences du Groupe ont maintenu leur plan local de prévention et soutien en faveur de la santé physique et mentale, afin d'aider au mieux les salariés. Le programme *#WorkingWithCancer* (WWC) a été lancé par le Président du Groupe début 2023 afin de mobiliser les entreprises contre le tabou du cancer au travail, dans l'objectif de mieux protéger les salariés.	100 % des salariés ont accès aux actions de prévention santé. 2 700 entreprises ont rejoint le plaidoyer WWC
ODD 4 – Éducation de qualité	● 4.4 : Augmenter considérablement le nombre de jeunes et d'adultes disposant des compétences, notamment techniques et professionnelles, nécessaires à l'emploi, à l'obtention d'un travail décent et à l'entrepreneuriat	La formation continue est au cœur du plan de progression des compétences des salariés avec Marcel et Marcel Classes accessible 24/7 en 13 langues, tous les salariés ont accès aux formations. Le Groupe a poursuivi ses actions en faveur des jeunes éloignés de nos agences afin de leur montrer qu'ils ont leur place parmi nous (14e MCTP Program – États-Unis, 3e Publicis Track – France).	94 % des salariés formés. Près de 2 millions heures de programmes ont eu lieu (19 h *per capita*)
ODD 5 – Égalité entre les sexes	● 5.1 : Mettre fin, dans le monde entier, à toutes les formes de discrimination à l'égard des femmes et des filles ● 5.5 : Garantir la participation entière et effective des femmes et leur accès en toute égalité aux fonctions de direction à tous les niveaux de décision, dans la vie politique, économique et publique	La politique « Tolérance Zéro » à l'égard des discriminations et du harcèlement sous toutes leurs formes demeure centrale. Le plan américain en 7 points lancé en 2020 a permis de faire progresser l'égalité des chances au sein des équipes. La formation aux biais inconscients est obligatoire dans de nombreux pays. Avec *Career Settings*, le Groupe dispose d'un outil de pilotage plus précis pour suivre son évolution démographique et sociale. L'équité sociale est au cœur de la vision du Groupe.	44,2 % de femmes dirigeants clés en 2024 (États-Unis inclus) (1). Objectif 46 % en 2025
ODD 8 – Travail décent et croissance économique	● 8.2 : Parvenir à un niveau élevé de productivité économique par la diversification, la modernisation technologique et l'innovation ● 8.5 : D'ici à 2030, parvenir au plein emploi productif et garantir à toutes les femmes et à tous les hommes, y compris les jeunes et les personnes handicapées, un travail décent et un salaire égal pour un travail de valeur égale ● 8.7 : Prendre des mesures immédiates et efficaces pour supprimer le travail forcé, mettre fin à l'esclavage moderne et à la traite d'êtres humains, interdire et éliminer les pires formes de travail des enfants, y compris le recrutement et l'utilisation d'enfants soldats et, d'ici à 2025, mettre fin au travail des enfants sous toutes ses formes	Le Groupe emploie directement 108 179 salariés dans le monde, représentant une charge de personnels de 8 514 millions d'euros. Le principe d'égalité des chances – *Equality of chance* (ou *Rooney Rule*) – a été renforcé dans les plans d'action en faveur de l'équité sociale (recrutement, promotion, succession…). Publicis Groupe soutient les 10 Principes du Pacte Mondial des Nations Unies, et défend les droits de l'homme, dont la lutte contre le travail forcé et le travail des enfants, et soutient les libertés fondamentales.	Effort soutenu en matière d'égalité des chances pour recruter et promouvoir des profils plus variés. 33,7 % salariés ont moins de 30 ans

ODD	Parmi les objectifs-cibles suivis	Actions mises en place et dispositifs	Indicateurs
ODD 10 – Inégalités réduites	● 10.2 : D'ici à 2030, autonomiser toutes les personnes et favoriser leur intégration sociale, économique et politique, indépendamment de leur âge, de leur sexe, de leur handicap, de leur race, de leur appartenance ethnique, de leurs origines, de leur religion ou de leur statut économique ou autre	Publicis Groupe fut le premier groupe de communication signataire du Global Compact des Nations Unies en 2003, et a signé les sept WEP (UN Women). Réaffirmation d'un attachement aux luttes contre le travail forcé, le travail des enfants, la traite des êtres humains et l'esclavage moderne. Le plan de vigilance permet de suivre ces sujets en interne comme en externe auprès des fournisseurs. Renforcement du suivi RSE des fournisseurs locaux avec l'utilisation de P.A.S.S.	87 % des fournisseurs en conformité avec le *ESG Enhanced Programme* 355 fournisseurs évalués par EcoVadis en 2024
ODD 12 – Consommation et production responsable	● 12.2 : D'ici à 2030, parvenir à une gestion durable et à une utilisation rationnelle des ressources naturelles	Accompagner nos clients dans leurs projets de développement durable fait partie intégrante de l'offre de services, afin d'encourager les changements de comportements et d'aller vers de nouveaux modèles. Sensibilisation interne accrue des salariés dans de nombreux pays, sur les bonnes pratiques et éco-gestes afin de réduire tous nos impacts directs ; le programme français NIBI (*No Impact for Big Impact*) va être étendu dans plusieurs pays.	A.L.I.C.E est utilisée pour + 200 marques/ clients, dans + 50 pays
ODD 13 – Lutte contre le changement climatique	● 13.3 : Améliorer l'éducation, la sensibilisation et les capacités individuelles et institutionnelles en ce qui concerne l'adaptation aux changements climatiques, l'atténuation de leurs effets et la réduction de leur impact et les systèmes d'alerte rapide	La politique environnementale du Groupe « Net Zero Climate Policy » intègre les nouveaux objectifs de réduction des impacts pour 2030 et 2040 validés par SBTi, aligné avec l'Accord de Paris et le scénario à 1,5 °C, pour les scopes 1 + 2 + 3 avec un objectif Net Zéro pour 2040. L'objectif de passer à 100 % ENR (énergies renouvelables) en source directe avant 2030 est maintenu.	Objectif 2030 : 50 % de réduction des scopes 1+2+3 Objectif 2040 : 90 % de réduction des scopes 1+2+3 ENR 2024 : 65,2 % (2)
ODD 16 – Paix, justice et institutions efficaces	● 16.3 : Promouvoir l'état de droit aux niveaux national et international et donner à tous accès à la justice dans des conditions d'égalité ● 16.5 : Réduire nettement la corruption et la pratique des pots-de-vin sous toutes leurs formes	Le Groupe est un défenseur des droits de l'homme et des libertés individuelles fondamentales. Parmi les principes éthiques du Groupe, la lutte contre la corruption, contre la fraude et contre les conflits d'intérêts avec une approche Tolérance Zéro. La formation des équipes aux évolutions légales est clé. Le plan de vigilance étend le suivi RSE aux fournisseurs du Groupe et des agences.	Engagement depuis 19 ans dans le *Women's Forum* en faveur des droits des femmes et des jeunes filles
ODD 17 – Partenariats pour la réalisation des ODD	● 17.17 : Encourager et promouvoir les partenariats publics, les partenariats public-privé et les partenariats avec la société civile, en faisant fond sur l'expérience acquise et les stratégies de financement appliquées en la matière	Publicis Groupe suit chaque année à quels ODD se rapportent les projets qu'il soutient d'une manière ou d'une autre, et ce, dans tous les pays. Le Groupe participe à différentes initiatives pluri-entreprises comme le *Women's Forum* ou *Unstereotype Alliance (UN Women)* qui agissent en faveur des ODD n° 4, 7, 8, 10, 12, 13, 16 et 17, ou l'*Alliance4Youth* initiée par Nestlé - ODD n° 4, 5, 8 et 10. Le plaidoyer du Groupe *#WorkingWithCancer* (WWC) est en faveur des ODD 3, 5 et 8.	550 campagnes *pro bono* et bénévolat soutenant les ODD

(1) Le point de passage 2024 est atteint à 44,2%, et dépassé à 45,8 % sur un périmètre hors États-Unis. L'évolution de la jurisprudence de la Cour Suprême des États-Unis (Juin 2023), reprise dans les termes de l'Executive Order de janvier 2025, rend ce critère précaire voire illicite, L'objectif de 46% en 2025 est hors États-Unis.
(2) En 2024, la part des ENR passe de 65,2 % à 75% en intégrant aux États-Unis les bureaux où le passage aux ENR est bloqué et ne peut se faire qu'avec la mise place de contrats à long terme. (voir section 4.2.4).

4.8 TABLES DE CORRESPONDANCE

/ TCFD (*Task force on Climate-related Financial Disclosures*)

Thèmes	Chapitres
Gouvernance	
1. Supervision par le Conseil d'Administration des risques et opportunités relatifs au climat	3.1.3.3 ; 3.1.4.4
2. Rôle de la Direction générale dans l'évaluation et la gestion des risques et opportunités relatifs au climat	4.1.3 ; 2.2.1 ; 2.2.4
Stratégie	
1. Risques et opportunités relatifs au climat, identifiés à court, moyen et long termes	4.2.1.1
2. Impact des risques et opportunités relatifs au climat sur les activités, la stratégie et les prévisions financières du Groupe	4.1.10 4.2.1.2 ; 4.2.1.3, 4.2.1.4
3. .Résilience de la stratégie de l'entreprise, tenant compte de différents scénarios relatifs au climat	4.2.2 4.2.3 4.2.2
Risques et opportunités	
1. Procédures pour identifier et évaluer les risques relatifs au climat	4.2.1.3
2. Procédures pour gérer les risques relatifs au climat	4.2.1.3
3. Intégration des procédures pour identifier, évaluer et gérer les risques relatifs au climat dans la gestion globale des risques du Groupe	2.2.4
Indicateurs	
1. Indicateurs utilisés pour évaluer les risques et opportunités relatifs au climat, en ligne avec la stratégie et la procédure de gestion des risques du Groupe	4.2.1.3 4.2.1.4
2. Émissions des gaz à effet de serre des scopes 1, 2, et 3 et les risques associés	4.2.4
3. Objectifs utilisés pour gérer les risques et/ou opportunités relatifs au climat et la performance du Groupe vis-à-vis de ses objectifs	4.2.2 4.2.3

/ Exigence de publication des points de données prévus dans les ESRS 2 et ESRS Thématiques, requis par d'autres actes législatifs de l'Union européenne (tableau obligatoire) : Annexe B [ESRS 2 IRO-2-56]

Exigences de publication et point de donnée relatif	Références SFDR	Référence pilier 3	Référence règlement sur les indices de référence	Référence loi européenne sur le climat
ESRS 2 GOV-1 Mixité au sein des organes de gouvernance (paragraphe 21-d)	Indicateur n° 13, tableau 1, annexe 1		Annexe II du règlement délégué (UE) 2020/1816 de la Commission	
ESRS 2 GOV-1 Pourcentage d'administrateurs indépendants (paragraphe 21-e)			Annexe II du règlement délégué (UE) 2020/1816 de la Commission	
ESRS 2 GOV-4 Déclaration sur la diligence raisonnable (paragraphe 30)	Indicateur n° 10, tableau 3, annexe 1			
ESRS 2 SBM-1 Participation à des activités liées aux combustibles fossiles (paragraphe 40-d-i)	Indicateur n° 4, tableau 1, annexe I	Article 449 bis du règlement (UE) n°575/2013 ; Règlement d'exécution (UE) 2022/2453 de la Commission, tableau 1 : informations qualitatives sur le risque environnemental et tableau 2 : Informations qualitatives sur le risque social	Annexe II du règlement délégué (UE) 2020/1816 de la Commission	

Exigences de publication et point de donnée relatif	Références SFDR	Référence pilier 3	Référence règlement sur les indices de référence	Référence loi européenne sur le climat
ESRS 2 SBM-1 Participation à des activités liées à la fabrication de produits chimiques (paragraphe 40-d-ii)	Indicateur n° 9, tableau 2, annexe I		Annexe II du règlement délégué (UE), 2020/1816 de la Commission	
ESRS 2 SBM-1 Participation à des activités liées à des armes controversées (paragraphe 40-d-iii)	Indicateur n° 14, tableau 1, annexe I		Article 12, paragraphe 1, du règlement délégué (UE) 2020/1818, annexe II du règlement délégué (UE) 2020/1816	
ESRS 2 SBM-1 Participation à des activités liées à la culture t à la production de tabac (paragraphe 40-d-iv)			Règlement délégué (UE) 2020/1818, article 12, paragraphe 1, du règlement délégué (UE) 2020/1816, annexe II	
ESRS E1-1 Plan de transition pour atteindre la neutralité climatique d'ici à 2050 (paragraphe 14)				Article 2, paragraphe 1 du règlement (UE) 2021/1119
ESRS E1-1 Objectifs de réduction des émissions de GES (paragraphe 16-g)		Article 449 bis Règlement (UE) n° 575/2013, règlement d'exécution (UR) 2022/2453 de la Commission, modèle 1 : portefeuille bancaire – Risque de transition lié au changement climatique : qualité de crédit des expositions par secteur, émissions et échéance résiduelle	Article 12, paragraphe 1, points d) à g), et article 12, paragraphe 2, du règlement délégué (UE) 2020/1818	
ESRS E1-4 Objectifs de réduction des émissions de GES (paragraphe 34)	Indicateur n° 4, tableau 2, annexe 1	Article 449 bis Règlement (UE) n°575/2013, règlement d'exécution (UR) 2022/2453 de la Commission, modèle 3 : portefeuille bancaire – Risque de transition lié au changement climatique : métriques d'alignement	Article 6 du règlement délégué (UE) 2020/1818	
ESRS E1-5 Consommation d'énergie produite à partir de combustibles fossiles ventilée par source d'énergie (uniquement les secteurs ayant un fort impact sur le climat) (paragraphe 38)	Indicateur n° 5, tableau 1, et indicateur n° 5, tableau 2, annexe I			
ESRS E1-5 Consommation d'énergie et mix énergétique (paragraphe 37)	Indicateur n° 5, tableau 1, annexe I			
ESRS E1-5 Intensité énergétique des activités dans les secteurs à fort impact climatique (paragraphes 40 à 43)	Indicateur n° 6, tableau 1, annexe I			
ESRS E1-6 Émissions de GES brutes de périmètres 1, 2 ou 3 et émissions totales de GES (paragraphe 44)	Indicateurs n° 1 et n° 2, tableau 1, annexe I	Article 449 bis Règlement (UE) n° 575/2013, règlement d'exécution (UR) 2022/2453 de la Commission, modèle 1 : portefeuille bancaire – Risque de transition lié au changement climatique : qualité de crédit des expositions par secteur, émissions et échéance résiduelle	Article 5, paragraphe 1, article 6 et article 8, paragraphe 1, du règlement délégué (UE) 2020/1818	
ESRS E1-6 Intensité des émissions de GES brutes (paragraphes 53 à 55)	Indicateur n° 3, tableau 1, annexe 1	Article 449 bis Règlement (UE) n° 575/2013, règlement d'exécution (UR) 2022/2453 de la Commission, modèle 3 : portefeuille bancaire – Risque de transition lié au changement climatique : métriques d'alignement	Article 8, paragraphe 1 du règlement délégué (UE) 2020/1818	

Exigences de publication et point de donnée relatif	Références SFDR	Référence pilier 3	Référence règlement sur les indices de référence	Référence loi européenne sur le climat
ESRS E1-7 Absorptions de GES et crédits carbone (paragraphe 56)				Article 2, paragraphe 1 du règlement (UE) 2021/1119
ESRS E1-9 Exposition du portefeuille de l'indice de référence à des risques physiques liés au climat (paragraphe 66)			Annexe II du règlement délégué (UE) 2020/1818, annexe II du règlement délégué (UE) 2020/1816	
ESRS E1-9 Désagrégation des montants monétaires par risque physique aigu et chronique (paragraphe 66-a) ESRS E1-9 Emplacement des actifs importants exposés à un risque physique significatif (paragraphe 66-c)		Article 449 bis Règlement (UE) n°575/2013, règlement d'exécution (UR) 2022/2453 de la Commission, modèle 5 : portefeuille bancaire – Risque physique lié au changement climatique : expositions soumises à un risque physique		
ESRS E1-9 Ventilation de la valeur comptable des actifs immobiliers de l'entreprise par classe d'efficacité énergétique (paragraphe 67-c)		Article 449 bis Règlement (UE) n° 575/2013, règlement d'exécution (UR) 2022/2453 de la Commission, paragraphe 34, modèle 2 : portefeuille bancaire – Risque de transition lié au changement climatique : prêts garantis par des biens immobiliers – efficacité énergétique des sûretés		
ESRS E1-9 Degré d'exposition du portefeuille aux opportunités liées au changement climatique (paragraphe 69)			Annexe II du règlement délégué (UE) 2020/1818	
ESRS E2-4 Quantité de chaque polluant énuméré dans l'annexe II du règlement E-PRTR (registre européen des rejets et des transferts de polluants) rejetée dans l'air, l'eau et les sols (paragraphe 28)	Indicateur n° 8, tableau 1, annexe I ; indicateur n° 2, tableau 2, annexe I, indicateur n° 1, tableau 2, annexe I ; indicateur n° 3, tableau 2, annexe I			
ESRS E3-1 Ressources aquatiques et marines (paragraphe 9)	Indicateur n° 7, tableau 2, annexe I			
ESRS E3-1 Politiques en la matière (paragraphes 13)	Indicateur n° 8, tableau 2, annexe I			
ESRS E3-1 Pratiques durables en ce qui concerne les océans et les mers (paragraphe 14)	Indicateur n° 12, tableau 2, annexe I			
ESRS E3-4 Pourcentage total d'eau recyclée et réutilisée (paragraphe 28-c)	Indicateur n° 6.2, tableau 2, annexe I			
ESRS E3-4 Consommation d'eau totale en m^3 par rapport au chiffre d'affaires généré par les activités propres (paragraphe 29)	Indicateur n° 6.1, tableau 2, annexe I			
ESRS 2 SBM-3 E4 (paragraphe 16-a-i)	Indicateur n° 7, tableau 1, annexe I			
ESRS 2 SBM-3 E4 (paragraphe 16-b)	Indicateur n° 10, tableau 2, annexe I			
ESRS 2 SBM-3 E4 (paragraphe 16-c)	Indicateur n° 14, tableau 2, annexe I			
ESRS E4-2 Pratiques ou politiques foncières/ agricoles durables (paragraphe 24-b)	Indicateur n° 11, tableau 2, annexe I			

Exigences de publication et point de donnée relatif	Références SFDR	Référence pilier 3	Référence règlement sur les indices de référence	Référence loi européenne sur le climat
ESRS E4-2 Pratiques ou politiques durables en ce qui concerne les océans/mers (paragraphe 24-c)	Indicateur n° 12, tableau 2, annexe I			
ESRS E4-2 Politiques de lutte contre la déforestation (paragraphe 24-d)	Indicateur n° 15, tableau 2, annexe I			
ESRS E5-5 Déchets non recyclés (paragraphe 37-d)	Indicateur n° 13, tableau 2, annexe I			
ESRS E5-5 Déchets dangereux et déchets radioactifs (paragraphe 39)	Indicateur n° 9, tableau 1, annexe I			
ESRS 2 SBM-3 S1 Risque de travail forcé (paragraphe 14-f)	Indicateur n° 13, tableau 3, annexe I			
ESRS 2 SBM-3 S1 Risque d'exploitation d'enfants par le travail (paragraphe 14-g)	Indicateur n° 12, tableau 3, annexe I			
ESRS S1-1 Engagements à mener une politique en matière des droits de l'homme (paragraphe 20)	Indicateur n° 9, tableau 3, et indicateur n° 11, tableau 1, annexe I			
ESRS S1-1 Politiques de diligence raisonnable sur les questions visées par les conventions fondamentales 1 à 8 de l'Organisation internationale du travail (paragraphe 21)			Annexe II du règlement délégué (UE) 2020/1816 de la commission	
ESRS S1-1 Processus et mesures de prévention de la traite des êtres humains (paragraphe 22)	Indicateur n° 11, tableau 3, annexe I			
ESRS S1-1 Politique de prévention ou système de gestion des accidents du travail (paragraphe 23)	Indicateur n° 1, tableau 3, annexe I			
ESRS S1-3 Mécanismes de traitement des différends ou des plaintes (paragraphe 32-c)	Indicateur n° 5, tableau 3, annexe I			
ESRS S1-14 Nombre de décès et nombre et taux d'accidents liés au travail (paragraphe 88-b/c)	Indicateur n° 2, tableau 3, annexe I		Annexe II du règlement délégué (U) 2020/1816 de la commission	
ESRS S1-14 Nombre de jours perdus pour cause de blessures, d'accidents, de décès ou de maladies (paragraphe 88-e)	Indicateur n° 3, tableau 3, annexe I			
ESRS S1-16 Écart de rémunération entre hommes et femmes non corrigé (paragraphe 97-a)	Indicateur n° 12, tableau 1, annexe I		Annexe II du règlement délégué (UE) 2020/1816	
ESRS S1-16 Ratio de rémunération excessif du directeur général (paragraphe 97-b)	Indicateur n° 8, tableau 3, annexe I			
ESRS S1-17 Cas de discrimination (paragraphe 103-a)	Indicateur n° 7, tableau 3, annexe I			
ESRS S1-17 Non-respect des principes directeurs relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme et des principes directeurs de l'OCDE (paragraphe 104-a)	Indicateur n° 10, tableau 1, et indicateur n° 14, tableau 3, annexe I		Annexe II du règlement délégué (UE) 2020/1816, article 12, paragraphe 1, du règlement délégué (UE) 2020/1818	
ESRS 2 SBM-3 S2 Risque important d'exploitation d'enfants par le travail ou de travail forcé dans la chaîne de valeur (paragraphe 11-b)	Indicateurs n° 12 et n° 13, tableau 3, annexe I			

Exigences de publication et point de donnée relatif	Références SFDR	Référence pilier 3	Référence règlement sur les indices de référence	Référence loi européenne sur le climat
ESRS S2-1 Engagements à mener une politique en matière de droits de l'homme (paragraphe 17)	Indicateur n° 9, tableau 3, et indicateur n° 11, tableau 1, annexe I			
ESRS S2-1 Politiques relatives aux travailleurs de la chaîne de valeur (paragraphe 18)	Indicateurs n° 11 et n° 4, tableau 3, annexe I			
ESRS S2-1 Non-respect des principes directeurs relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme et des principes directeurs de l'OCDE (paragraphe 19)	Indicateur n° 10, tableau 1, annexe I		Annexe II du règlement délégué (UE) 2020/1816, article 12, paragraphe 1, du règlement délégué (UE) 2020/1818	
ESRS S2-1 Politiques de diligence raisonnable sur les questions visées par les conventions fondamentales 1 à 8 de l'Organisation internationale du travail (paragraphe 19)			Annexe II du règlement délégué (UE) 2020/1816	
ESRS S2-4 Problèmes et incidents en matière de droits de l'homme recensés en amont ou en aval de la chaîne de valeur (paragraphe 36)	Indicateur n° 14, tableau 3, annexe I			
ESRS S3-1 Engagements à mener une politique en matière de droits de l'homme (paragraphe 16)	Indicateur n° 9, tableau 3, annexe I, et indicateur n° 11, tableau 1, annexe I			
ESRS S3-1 Non-respect des principes directeurs relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme, des principes de l'OIT et/ou des principes directeurs de l'OCDE (paragraphe 17)	Indicateur n° 10, tableau 1, annexe I		Annexe II du règlement délégué (UE) 2020/1816, article 12, paragraphe 1, du règlement délégué (UE) 2020/1818	
ESRS S3-4 Problèmes et incidents en matière de droits de l'homme (paragraphe 36)	Indicateur n° 14, tableau 3, annexe I			
ESRS S4-1 Politiques en matière de consommateurs et d'utilisateurs finaux (paragraphe 16)	Indicateur n° 9, tableau 3, et indicateur n° 11, tableau 1, annexe I			
ESRS S4-1 Non-respect des principes directeurs relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme et des principes directeurs de l'OCDE (paragraphe 17)	Indicateur n° 10, tableau 1, annexe I		Annexe II du règlement délégué (UE) 2020/1816, article 12, paragraphe 1 du règlement délégué (UE) 2020/1818	
ESRS S4-4 Problèmes et incidents en matière de droits de l'homme (paragraphe 35)	Indicateur n° 14, tableau 3, annexe I			
ESRS G1-1 Convention des Nation unies contre la corruption (paragraphe 10-b)	Indicateur n° 15, tableau 3, annexe I			
ESRS G1-1 Protection des lanceurs d'alerte (paragraphe 10-d)	Indicateur n° 6, tableau 3, annexe I			
ESRS G1-4 Amendes pour infraction à la législation sur la lutte contre la corruption et les actes de corruption (paragraphe 24-a)	Indicateur n° 17, tableau 3, annexe I		Annexe II du règlement délégué (UE) 2020/1816	
ESRS G1-4 Normes de lutte contre la corruption et les actes de corruption (paragraphe 24-b)	Indicateur n° 16, tableau 3, annexe I			

Chapitre

5. COMMENTAIRES SUR L'EXERCICE

5.1	**ENVIRONNEMENT MACRO-ÉCONOMIQUE ET INTRODUCTION**	**262**
5.2	**CROISSANCE ORGANIQUE**	**264**
5.3	**ANALYSE DES RÉSULTATS CONSOLIDÉS**	**265**
5.3.1	Revenu net	265
5.3.2	Marge opérationnelle et résultat opérationnel	265
5.3.3	Autres postes du compte de résultat	266
5.4	**SITUATION FINANCIÈRE ET TRÉSORERIE**	**267**
5.4.1	Flux de trésorerie	267
5.4.2	Capitaux et endettement du Groupe (à court et à long terme)	268
5.4.3	Conditions d'emprunt et structure du financement du Groupe	269
5.4.4	Restriction à l'utilisation des capitaux	269
5.4.5	Sources de financement	269
5.5	**PUBLICIS GROUPE SA (SOCIÉTÉ MÈRE DU GROUPE)**	**270**
5.6	**POLITIQUE DE DISTRIBUTION DE DIVIDENDES**	**272**
5.7	**PERSPECTIVES**	**273**

Les développements ci-après sont les éléments principaux du rapport de gestion mentionné au I de l'article L. 451-1-2 du Code monétaire et financier et à l'article 222-3 du règlement général de l'Autorité des marchés financiers devant comporter les informations mentionnées aux articles L. 225-100, L. 225-100-2, L. 225-100-3 et au second alinéa de l'article L. 225-211 du Code de commerce.

Les autres informations qui correspondent à ce qui doit être inclus dans le rapport de gestion sont répertoriées à la section 10.8 « Table de concordance du rapport de gestion ».

L'analyse qui suit doit être lue en regard des comptes consolidés du Groupe et de leurs notes. Elle contient des informations sur les objectifs futurs du Groupe qui impliquent des risques et des incertitudes, incluant, en particulier, ceux décrits au chapitre 2 « Risques et gestion des risques ».

5.1 ENVIRONNEMENT MACRO-ÉCONOMIQUE ET INTRODUCTION

En 2024, la croissance de **l'économie mondiale** s'est établie à + 2,7 %, globalement stable par rapport à l'année précédente, essentiellement en raison d'une meilleure performance de l'économie américaine (+ 2,8 %), qui a évolué deux fois plus vite que les anticipations, et en dépit d'une performance décevante de la Chine à + 4,8 % et de la poursuite de la stagnation européenne à + 0,9 %. L'inflation a de nouveau diminué, mais dans une moindre mesure que l'année précédente : elle reste à des niveaux jugés élevés. Par géographie, la divergence entre les États-Unis (+ 2,8 %) et l'Europe (+ 0,9 %) reste majeure, alors que la Chine (+ 4,8 %) a légèrement freiné, en raison de la persistance de sa crise immobilière et d'une demande interne insuffisante. L'année 2024 a mis en lumière les divergences croissantes entre les grandes économies mondiales, et a également été marquée par le ralentissement du commerce international, qui croît moins vite que le PIB mondial. Les États-Unis se sont appuyés sur une consommation et un marché du travail dynamiques, mais leur déficit s'est accentué (6,4 % du PIB). L'Europe lutte contre le défi climatique et environnemental, ce qui affecte sa compétitivité. La Chine tente de stimuler son économie et de réformer son modèle économique par le développement de la consommation interne. Alors que les politiques monétaires des Banques centrales étaient restrictives au cours des deux dernières années, elles se sont infléchies dans le sens d'une stimulation de l'économie *via* la baisse des taux directeurs, qui a marqué l'année 2024 dans tous les pays. Elle a aussi facilité une tendance toujours très favorable sur les marchés d'actions, notamment à Wall Street. Les cours des matières premières sont restés globalement stables : seuls ceux des métaux précieux ont fortement progressé, ceux des produits agricoles ont baissé.

Aux **États-Unis**, la croissance estimée à + 2,8 % en 2024 a largement dépassé les anticipations faites il y a un an à + 1,3 %, en dépit d'un contexte mondial incertain. Elle a atteint presque + 3 % au premier semestre, avant de se réduire au second semestre, jusqu'à + 2,4 % au quatrième trimestre. La résilience remarquable de l'économie américaine est imputable essentiellement au dynamisme de la consommation, qui représente 70 % du PIB de la première économie mondiale, et au contexte monétaire et boursier. La consommation des ménages a bénéficié à la fois de la bonne tenue du marché du travail, et de la désinflation qui a augmenté le pouvoir d'achat des ménages. Les créations d'emplois sont restées importantes tout au long de l'année, malgré un léger affaiblissement en fin de période. Le taux de chômage est légèrement remonté, mais il reste néanmoins bas (3,8 %). L'inflation (3,5 % en mars, en glissement annuel) a poursuivi sa décrue jusqu'en octobre (2,4 %), avant de légèrement progresser depuis (2,7 % en novembre). Alors que les années précédentes étaient placées sous le signe d'un durcissement des conditions monétaires, la poursuite de la désinflation a permis à la Fed de commencer un cycle de baisse des taux depuis septembre. Cette baisse des taux monétaires envoie un signal favorable, et même si leur niveau demeure encore élevé, la certitude de la poursuite de leur décrue a constitué un moteur pour la croissance économique, *via* la consommation des ménages et l'investissement des entreprises. Elle a aussi, avec le succès électoral de Donald Trump, contribué à dynamiser les cours à Wall Street, qui a terminé l'année 2024 sur des gains supérieurs à 20 %, pour la deuxième année consécutive. Manifestement, les gains sur les actions stimulent l'économie réelle aux États-Unis. La dépense publique est demeurée à un niveau élevé, le déficit des comptes publics devrait s'établir à 6,4 % du PIB contre 6,2 % en 2023. Les investissements des entreprises ont été moins dynamiques, avec la fin des effets de l'*Inflation Reduction Act*. Le déficit extérieur des États-Unis a progressé à 3,5 % du PIB, car les importations ont augmenté de plus de 5 %, alors que les exportations ont seulement progressé de 3,3 %.

L'économie de la **zone euro** a confirmé sa stagnation, puisqu'elle a progressé seulement de + 0,9 %, en léger progrès par rapport aux anticipations. La croissance s'est redressée au second semestre : elle atteignait environ 0,5 %-0,6 % au premier semestre, et 1 % environ au second. Ces données reflètent des performances contrastées entre les pays de la zone euro. Les pays du sud de l'Europe, comme l'Espagne (+ 3 %) et dans une moindre mesure le Portugal (+ 1,7 %) ont bénéficié d'un rebond du tourisme et d'une demande intérieure plus forte. À l'inverse, l'Allemagne a stagné (- 0,1 %), comme l'Italie (+ 0,5 %) : leur industrie est affectée par des défis majeurs de décarbonation notamment, et la demande extérieure pour les biens d'équipement se réduit. La France a mieux résisté (+ 1,1 %) grâce à sa consommation mais le déficit public a augmenté et s'établit à un niveau élevé de 6,4 %. L'inflation dans la zone euro a continué de diminuer : son niveau est de 2,4 % contre 2,9 % en décembre 2023, ce qui a permis à la BCE de baisser ses taux à quatre reprises, entre juin et décembre. Le taux principal de refinancement s'établit à 3 %, contre 4 % il y a un an. Cette baisse significative des coûts de financement a stimulé modérément l'économie, *via* la baisse des coûts des financements bancaires. Elle devrait se poursuivre en 2025. L'incertitude politique en France (élections anticipées et instabilité gouvernementale) et en Allemagne (échec de la coalition au pouvoir et nouvelles élections en févier 2025) ainsi que la poursuite de la guerre en Ukraine ont contribué à ralentir l'économie de la zone euro.

En 2024, la croissance du PIB du **Royaume-Uni** devrait être très proche de celle de la zone euro (+ 0,9 %), ce qui représente une performance favorable par rapport aux anticipations d'il y a un an (0,4 %). La progression a été régulière sur toute l'année, de + 0,3 % au premier trimestre, à + 1,6 % au quatrième. Cette performance économique a été atteinte grâce à la bonne tenue de la consommation, stimulée par la désinflation et un marché du travail favorable (taux de chômage à un niveau peu élevé à 4,3 %). Comme en Europe, l'inflation a baissé jusqu'à atteindre 2,5 % en fin d'année, ce qui a permis une baisse des taux de la Banque d'Angleterre, de 5,25 % à 4,5 %. L'inflation hors variables volatiles demeure relativement élevée, à 3,7 %. Le déficit public est élevé, à 6 % du PIB.

L'**économie chinoise** a connu une croissance de + 4,8 % en 2024, en deçà de l'objectif gouvernemental de 5 % et de la croissance qui prévalait avant la crise sanitaire du Covid. La crise du secteur immobilier perdure et reste un frein important à la croissance. La faible confiance des ménages a également pesé sur la consommation, tandis que les exportations ont diminué en raison de la demande mondiale en berne et des restrictions à l'importation imposées par certains pays. L'inflation a fortement baissé, s'établissant à un niveau en dessous de 1 %, au point que le risque déflationniste semble ressurgir. En raison de cette baisse de la croissance, qui induit des taux de chômage élevés chez les jeunes, le gouvernement a lancé un programme de relance de 10 000 milliards de yuans, ciblant les infrastructures, la technologie et la réduction de la dette locale. La Banque populaire de Chine a abaissé ses taux directeurs à 2,5 %, sans effet significatif pour l'instant.

Les **cours du pétrole** ont augmenté en début d'année, avant de baisser régulièrement et de finir non loin des plus bas à fin 2024, malgré les tensions géopolitiques et la guerre au Proche-Orient. La demande mondiale est affectée par une faible demande européenne et chinoise, l'OPEP peine à maintenir ses restrictions de production et les États-Unis vont augmenter les forages sous la nouvelle présidence de D. Trump. Les **cours des matières premières industrielles** ont globalement légèrement progressé, alors que les **métaux précieux** se sont fortement appréciés, et que les **prix des matières premières agricoles** ont significativement baissé.

Malgré un environnement macro-économique incertain, le marché publicitaire a continué à croître en 2024. Selon les prévisions de Zenith de décembre 2024, les dépenses publicitaires mondiales se sont ainsi établies à 947 milliards de dollars, en hausse estimée de 8 %, en accélération après des progressions de 6 % en 2022 et de 5 % en 2023.

Dans ce contexte, le Groupe a continué à déployer ses services et ses produits grâce à un mix d'activité et un positionnement uniques, pour aider ses clients à transformer leur marketing et leur *business model*.

Cela a permis au Groupe d'enregistrer une nouvelle année record en devenant le premier groupe mondial de communication en 2024.

Le revenu net du Groupe s'est établi à 13 965 millions d'euros, et se compare à 13 099 millions en 2023, en hausse de 6,6 % en publié et de 5,8 % en organique.

La marge opérationnelle est ressortie à 2 519 millions d'euros, en hausse de 6,6 %, résultant en un taux de marge opérationnelle de 18,0 %, maintenu au même niveau record que celui de 2023.

Le résultat net du Groupe a été de 1 660 millions d'euros en 2024, en progression de + 26,5 % par rapport à 2023.

Le résultat net courant (tel que défini dans la note 11 des comptes consolidés) s'est établi à 1 851 millions d'euros, par rapport à 1 767 millions d'euros en 2023. Le résultat net courant dilué par action s'élève à 7,30 euros, en hausse de 4,9 % par rapport à celui de 2023.

Au 31 décembre 2024, le bilan a fait ressortir une position nette de trésorerie de 775 millions d'euros, qui se compare à une trésorerie nette de 909 millions d'euros au 31 décembre 2023. La dette nette moyenne du Groupe sur l'année s'est élevée à 585 millions d'euros, contre 432 millions d'euros en 2023.

Le dividende qui sera proposé à l'Assemblée Générale des actionnaires du 27 mai 2025 est de 3,60 euros par action. Rapporté au bénéfice net par action courant dilué, il représente un taux de distribution de 49,3 % et s'inscrit dans la politique de distribution du dividende, dont la fourchette s'établit entre 45 % et 50 %. Sous réserve de l'approbation de l'Assemblée Générale, la mise en paiement du dividende se fera le 3 juillet 2025, intégralement en numéraire.

5.2 CROISSANCE ORGANIQUE

Lorsque le Groupe compare ses résultats d'une année sur l'autre, il mesure l'impact sur le revenu net de l'évolution des taux de change, des acquisitions et cessions, et de la croissance organique. La croissance organique, qui représente la croissance du revenu net à périmètre et taux de change constants, se calcule comme suit :

- le revenu net de l'année précédente est d'abord recalculé au taux de change moyen de la période en cours ;
- le revenu net des acquisitions (net de celui des sociétés cédées lorsqu'il y en a) est retranché du revenu net de l'année en cours afin de neutraliser l'impact des changements de périmètre sur la croissance.

La différence entre le revenu net de l'année en cours, après déduction du revenu net des acquisitions (net de celui des sociétés cédées) et le revenu net de l'année précédente (reconverti au taux de change de la période en cours) est rapportée au revenu net de la période précédente pour déterminer le pourcentage de croissance organique.

Le Groupe estime que l'analyse de la croissance organique du revenu net fournit une meilleure vision de sa performance et de son évolution que celle du revenu net publié car elle permet des comparaisons plus pertinentes entre le revenu net de l'exercice en cours et celui des périodes précédentes. De plus, le revenu net déterminé à périmètre et taux de change constants constitue également une mesure de performance communément utilisée dans son secteur d'activité.

Le revenu net déterminé à périmètre et taux de change constants n'est pas audité et ne constitue pas un instrument de mesure de la performance selon les normes IFRS. Il peut ne pas être comparable à des données désignées de façon similaire par d'autres entreprises.

(en millions d'euros)	Total
Revenu net 2023	**13 099**
Impact des taux de change	(39)
Revenu net 2023 au taux de change 2024 (A)	**13 060**
Revenu net 2024 avant impact des acquisitions [1] (B)	**13 813**
Revenu net des acquisitions [1]	152
Revenu net 2024	**13 965**
Croissance organique (B – A)/A	**5,8 %**

(1) Nettes de cessions.

La croissance organique est de + 5,8 % en 2024.

La croissance organique pour chacun des trimestres de 2024 a été de :

- 1er trimestre : + 5,3 % ;
- 2e trimestre : + 5,6 % ;
- 3e trimestre : + 5,8 % ;
- 4e trimestre : + 6,3 %.

5.3 ANALYSE DES RÉSULTATS CONSOLIDÉS

5.3.1 Revenu net

Le revenu net de Publicis Groupe en 2024 est de 13 965 millions d'euros, en hausse de 6,6 % par rapport à 13 099 millions d'euros en 2023. Les variations de taux de change sur l'exercice ont eu un effet négatif de 39 millions d'euros et les acquisitions (nettes de cessions) ont contribué pour 152 millions d'euros au revenu net.

La croissance organique s'élève à + 5,8 % en 2024 par rapport à 2023.

/ Revenu net par zone géographique

Le tableau de répartition du revenu net ci-dessous permet d'observer les évolutions des grands marchés pour Publicis Groupe.

	Revenu net		Croissance	
(en millions d'euros)	2024	2023	Publiée	Organique vs. 2023
Amérique du Nord	8 583	8 050	+ 6,6 %	+ 5,1 %
% du total	61 %	61 %		
Europe	3 384	3 172	+ 6,7 %	+ 5,4 %
% du total	24 %	24 %		
Asie-Pacifique	1 218	1 156	+ 5,4 %	+ 6,3 %
% du total	9 %	9 %		
Moyen-Orient & Afrique	406	380	+ 6,8 %	+ 7,4 %
% du total	3 %	3 %		
Amérique latine	374	341	+ 9,7 %	+ 22,9 %
% du total	3 %	3 %		
Total	**13 965**	**13 099**	**+ 6,6 %**	**+ 5,8 %**

En **Amérique du Nord**, la croissance organique est de + 5,1 % en 2024. Compte tenu d'un effet de change légèrement négatif lié à l'évolution du taux du dollar par rapport à l'euro et de la contribution des acquisitions de l'année, la croissance publiée s'établit à + 6,6 %. Les États-Unis, la géographie la plus importante du Groupe et où le modèle est le plus avancé, affichent une croissance organique solide de + 4,9 % soutenue par une forte croissance de *Connected Media* et d'*Intelligent Creativity*.

En **Europe**, le revenu net est en hausse de + 5,4 % en organique et + 6,7 % en publié, après trois ans de croissance organique à deux chiffres. Cette performance comprend une croissance organique de + 1,1 % au Royaume-Uni, + 4,2 % en France, + 3,8 % en Allemagne et + 18,8 % en Europe centrale et de l'Est.

La région **Asie-Pacifique** a vu son revenu net croître de + 6,3 % en organique et de + 5,4 % en publié. La Chine a enregistré une croissance organique de + 6,4 % malgré des conditions macroéconomiques difficiles tout au long de l'année.

Le revenu net de la région **Moyen-Orient et Afrique** a progressé de + 7,4 % en organique et de + 6,8 % en publié.

En **Amérique latine**, le revenu net est en hausse de + 22,9 % en organique et + 9,7 % en publié.

5.3.2 Marge opérationnelle et résultat opérationnel

Marge opérationnelle

L'**EBITDA** (marge opérationnelle avant amortissements) s'établit à 3 014 millions d'euros en 2024, contre 2 845 millions d'euros en 2023, soit une hausse de 5,9 %. Le taux de marge d'EBITDA ressort à 21,6 % du revenu net (21,7 % en 2023).

Les **charges de personnel** et coûts des freelances s'élèvent à 9 224 millions d'euros en 2024, en hausse de 8,3 % contre 8 514 millions d'euros en 2023. Elles représentent 66,1 % du revenu net sur l'année, contre 65,0 % en 2023. Les coûts fixes de personnel s'établissent à 8 182 millions d'euros et représentent 58,6 % du revenu net contre 57,5 % en 2023, cette progression étant liée au renforcement des talents pour accélérer la croissance, ainsi qu'aux investissements relatifs à l'IA. Par ailleurs, le coût des freelances a augmenté de 38 millions d'euros en 2024, et s'élève à 370 millions d'euros. Les charges de restructuration atteignent 136 millions d'euros, soit 1 % du revenu net, en augmentation par rapport à 111 millions d'euros en 2023.

Les **autres coûts** s'élèvent à 4 287 millions d'euros et se comparent à 3 925 millions d'euros en 2023. Hors coûts refacturables, le poste s'élève à 2 222 millions d'euros en 2024, stable par rapport à 2023, représentant 15,9 % du revenu net contre 17,0 % en 2023. Ils incluent :

- **les autres charges opérationnelles** (hors coûts refacturables et dotation aux amortissements), à hauteur de 1 727 millions d'euros, qui se comparent à 1 740 millions d'euros l'an dernier. Ces coûts représentent 12,4 % du revenu net contre 13,3 % en 2023, soit une amélioration de 90 points de base, reflétant une solide maîtrise des coûts ;
- **les dotations aux amortissements**, à hauteur de 495 millions d'euros, en hausse de 13 millions d'euros par rapport au niveau de l'an dernier de 482 millions d'euros.

En conséquence, la **marge opérationnelle** s'établit à 2 519 millions d'euros, en hausse de + 6,6 % par rapport à 2023. Le taux de marge ressort ainsi à 18,0 %, maintenu au même niveau record que celui de 2023.

Les taux de marge opérationnelle s'élèvent à 19,1 % pour l'Amérique du Nord, 17,4 % pour l'Europe, 19,9 % pour l'Asie-Pacifique, 7,8 % pour l'Amérique latine et 4,9 % pour la région Moyen-Orient et Afrique.

Résultat opérationnel

Les **amortissements sur immobilisations incorporelles liées aux acquisitions** sont de 234 millions d'euros pour l'année, en baisse de 34 millions d'euros par rapport aux 268 millions d'euros de 2023, principalement en lien avec la fin d'amortissement de certaines technologies d'Epsilon.

Les **pertes de valeur** s'élèvent à 86 millions d'euros et incluent deux composantes : la principale est liée à l'optimisation du parc immobilier pour 71 millions d'euros et la seconde concerne des pertes de valeurs sur les actifs incorporels pour 15 millions d'euros. En 2023, le montant des pertes de valeur était de 153 millions d'euros, dont 147 millions liés à l'optimisation du parc immobilier et 6 millions d'euros relatifs à des pertes de valeurs sur les actifs incorporels.

Par ailleurs, les **autres charges et produits non courants** constituent un produit net de 15 millions d'euros, correspondant principalement au produit de 14 millions d'euros généré par l'apport du droit d'exclusivité pour l'utilisation des technologies CitrusAd et Epsilon à la société mise en équivalence Unlimitail, détenue à 49 % par le Groupe. En 2023, les autres charges et produits non courants représentaient une charge de 202 millions d'euros, incluant principalement une charge de 203 millions d'euros relative à l'accord de règlement Rosetta.

Le **résultat opérationnel** s'élève à 2 214 millions d'euros en 2024, contre 1 740 millions d'euros l'année précédente.

5.3.3 Autres postes du compte de résultat

Le **résultat financier**, composé du coût de l'endettement financier net, de la réévaluation des compléments de prix sur acquisitions, et d'autres charges et produits financiers, est un produit net de 6 millions d'euros en 2024, se comparant à une charge nette de 9 millions d'euros l'an dernier. Hors réévaluation des *earn-outs*, le résultat financier est une charge de 29 millions d'euros en 2024 par rapport à une charge de 21 millions d'euros l'an dernier.

- Le **produit (net de charges) sur l'endettement financier net** est de 52 millions d'euros en 2024, contre un produit de 78 millions d'euros en 2023. Il comprend une charge d'intérêts de 122 millions d'euros (120 millions d'euros en 2023) et des produits financiers à hauteur de 174 millions d'euros, en baisse de 24 millions d'euros par rapport à 2023.
- Les **autres charges et produits financiers** (hors réévaluation des earn-outs) représentent une charge nette de 81 millions d'euros en 2024 et comprennent notamment 84 millions d'euros d'intérêts sur les obligations locatives et un produit de 10 millions d'euros de réévaluation de la juste valeur des actifs financiers. En 2023, les autres charges et produits financiers correspondaient à une charge nette de 99 millions d'euros, incluant 79 millions d'euros d'intérêts sur les obligations locatives et une charge de 1 million d'euros sur la réévaluation de la juste valeur des fonds communs de placement.
- La **réévaluation des *earn-outs*** a conduit à enregistrer un produit de 35 millions d'euros, à comparer à un produit de 12 millions d'euros en 2023.

La **charge d'impôt** est de 549 millions d'euros, contre une charge d'impôt de 415 millions d'euros en 2023. Le taux effectif d'impôt sur l'année 2024 s'établit à 24,9 %, à comparer à un taux effectif d'impôt sur l'année 2023 de 24,1 %.

La **quote-part dans le résultat des sociétés mises en équivalence** est une charge de 2 millions d'euros, contre un produit de 6 millions d'euros en 2023.

La **part des participations ne donnant pas le contrôle** dans le résultat net est un produit de 9 millions d'euros en 2024, à comparer à un produit de 10 millions d'euros en 2023.

Au total, le **résultat net part du Groupe** est un bénéfice de 1 660 millions d'euros en 2024, en progression de + 26,5 % par rapport à 1 312 millions d'euros en 2023.

Le **bénéfice net par action** est de 6,62 euros en 2024, en hausse de + 26,6 % comparé à 5,23 euros en 2023.

5.4 SITUATION FINANCIÈRE ET TRÉSORERIE

5.4.1 Flux de trésorerie

Les **flux nets de trésorerie liés à l'activité** se sont traduits par un excédent de 2 301 millions d'euros en 2024 contre un excédent de 2 048 millions d'euros l'année précédente. L'impôt payé ressort à 655 millions d'euros en 2024 contre 669 millions d'euros l'année précédente, soit une diminution de 14 millions d'euros. La variation du besoin en fonds de roulement est négative et s'établit à 161 millions d'euros, à comparer à une variation également négative de 9 millions d'euros en 2023.

Les **flux nets liés aux opérations d'investissement** comprennent les acquisitions et cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles, les acquisitions nettes d'immobilisations financières et les acquisitions et cessions de filiales. Le montant net des flux de trésorerie liés aux opérations d'investissement correspond à une utilisation de trésorerie de 1 116 millions d'euros en 2024 contre une utilisation de 348 millions d'euros en 2023. Le montant (net de cessions) consacré aux acquisitions de filiales s'est élevé à 915 millions d'euros, incluant notamment les acquisitions de Mars, Influential et Spinnaker, ainsi que 67 millions d'euros relatifs au paiement *d'earn-out*, contre 183 millions d'euros en 2023 (montant incluant notamment les acquisitions de Practia et Corra, ainsi que 71 millions d'euros de paiements d'*earn-out*). Les investissements nets en immobilisations corporelles et incorporelles se sont établis à 235 millions d'euros, en augmentation de 57 millions d'euros par rapport aux 178 millions en 2023.

Les **opérations de financement** se sont traduites par une utilisation de 2 007 millions d'euros en 2024 contre une utilisation de 1 755 millions d'euros l'année précédente. Le flux sortant de cash est principalement lié aux dividendes payés aux actionnaires de la société mère qui s'élèvent à 853 millions d'euros contre 726 millions en 2023. Les remboursements d'emprunts se sont élevés à 603 millions d'euros (principalement Eurobond 2024 en décembre) contre 502 millions en 2023 (Eurobond 2023). Les rachats (nets) d'actions propres ont généré une utilisation de *cash* de 148 millions d'euros (contre une utilisation de 189 millions d'euros en 2023), liée principalement au programme de rachat qui s'est déroulé au cours du 1er trimestre concernant 1 031 711 actions propres pour un montant total de 99 millions d'euros ; ainsi qu'à l'acquisition de 450 000 actions auprès de deux actionnaires pour un montant de 44 millions d'euros. Les remboursements de dettes locatives et les intérêts y afférents s'élèvent à 453 millions d'euros en 2024, contre 423 millions en 2023. Les intérêts nets encaissés se sont élevés à 69 millions en 2024, contre un encaissement net de 93 millions d'euros l'année précédente.

Au total, la **position de trésorerie du Groupe**, nette des soldes créditeurs de banques, a diminué de 607 millions d'euros en 2024 alors qu'elle s'était réduite de 366 millions d'euros l'année précédente.

En incluant les lignes de crédit mobilisables à court terme, la **liquidité disponible pour le Groupe** s'établit à 5 644 millions d'euros au 31 décembre 2024, contre 6 250 millions d'euros au 31 décembre 2023. Pour rappel, une nouvelle facilité de crédit pour un montant de 2 000 millions d'euros a été mise en place en juillet 2024, qui annule et remplace la ligne de crédit confirmée de 1 579 millions d'euros.

Free cash flow

Le tableau ci-dessous présente le calcul du *free cash flow* du Groupe :

(en millions d'euros)	2024	2023
EBITDA	**3 014**	**2 845**
Remboursement des obligations locatives et intérêts associés	(453)	(423)
Intérêts financiers payés, nets	69	93
Impôt payé	(655)	(669)
Autres	98	(121)
Flux de trésorerie générés par l'activité avant variation du BFR	**2 073**	**1 725**
Investissements en immobilisations (nets)	(235)	(178)
***Free cash flow* avant variation du BFR**	**1 838**	**1 547**

Le ***free cash flow*** **du Groupe** publié, avant variation du besoin en fonds de roulement (BFR), s'établit à 1 838 millions en 2024. En 2023, le *free cash flow* incluait des éléments de sortie de cash non récurrents au niveau des impôts payés (110 millions d'euros) et concernant l'accord de règlement Rosetta (148 millions d'euros).

Les **impôts payés** s'établissent à 655 millions d'euros en 2024, en diminution de 14 millions d'euros par rapport aux 669 millions d'euros en 2023. En janvier 2023, le Groupe avait procédé au versement d'un montant additionnel de 110 millions d'euros relatif à l'exercice fiscal 2022, lié à l'entrée en vigueur de certaines dispositions du « *Tax Cuts and Jobs Act* » (TCJA) aux États-Unis. Cependant, sur ce même exercice, le montant d'impôts acquittés avait été réduit en raison de la déduction des montants au titre de l'accord de règlement Rosetta. En 2024, cet effet a été compensé en grande partie par une progression de l'impôt payé, dû à la hausse du résultat taxable, ainsi qu'à des ajustements de la charge d'impôt payée en 2023 et à une augmentation des retenues à la source.

Les **remboursements des obligations locatives** et les intérêts y afférents s'élèvent à 453 millions d'euros en 2024, en hausse de 30 millions d'euros par rapport aux 423 millions l'exercice précédent, en relation avec la politique de retour au bureau du Groupe.

Les **intérêts financiers** constituent un encaissement net de 69 millions d'euros en 2024, à comparer à un encaissement net de 93 millions d'euros en 2023, reflétant une rémunération moins élevée des positions de trésorerie cette année.

Les **investissements nets** en immobilisations sont de 235 millions d'euros, en hausse de 57 millions d'euros par rapport aux 178 millions de 2023, reflétant des investissements plus importants dans les plateformes et dans l'infrastructure *cloud*, le coût relatif au déploiement de l'ERP dans l'ensemble de l'organisation, ainsi que des coûts liés aux nouveaux contrats de location.

5.4.2 Capitaux et endettement du Groupe (à court et à long terme)

Les **capitaux propres consolidés part du Groupe** sont passés de 9 788 millions d'euros au 31 décembre 2023 à 11 060 millions d'euros au 31 décembre 2024, sous l'effet des éléments suivants :

(+) Résultat net 2024 : 1660 millions d'euros

(+) Autres éléments du résultat global nets d'impôts : 564 millions d'euros

(-) Dividendes : 853 millions d'euros

(+) Paiements fondés sur des actions, nets d'impôts : 111 millions d'euros

(-) (Achats)/ventes d'actions propres : 148 millions d'euros

(-) Acquisitions et engagements de rachats de participations : 62 millions d'euros

Les **participations ne donnant pas le contrôle** génèrent un montant négatif de 24 millions d'euros, contre 40 millions, également négatifs, au 31 décembre 2023.

/ Endettement financier net

(en millions d'euros)	31/12/2024	31/12/2023
Dettes financières (long et court termes)	2 715	3 188
Juste valeur des dérivés de couverture sur Eurobond 2025, 2028 et 2031 (1)	209	117
Juste valeur des dérivés sur prêts/emprunts intragroupe (1)	(55)	36
Total dette financière y compris valeur de marché des dérivés associés	**2 869**	**3 341**
Trésorerie et équivalents de trésorerie	(3 644)	(4 250)
Endettement financier net	**(775)**	**(909)**
Endettement net/capitaux propres (y compris participations ne donnant pas le contrôle)	**n/a**	**n/a**

(1) Présentés en « Autres actifs financiers courants » et/ou « Autres passifs financiers courants » au bilan consolidé.

Au 31 décembre 2024, le Groupe présente une **position de trésorerie nette** de 775 millions d'euros, à comparer à une trésorerie nette de 909 millions d'euros au 31 décembre 2023.

La **dette nette moyenne** du Groupe sur l'année s'est élevée à 585 millions d'euros, contre 432 millions d'euros en 2023.

La dette brute du Groupe, s'élève à 2 869 millions d'euros au 31 décembre 2024 contre 3 341 millions d'euros au 31 décembre 2023, composée à 69 % d'échéances à plus d'un an (voir chapitre 6, notes 24 et 30 des comptes consolidés pour un échéancier détaillé des dettes du Groupe). La dette financière brute du Groupe, hors dettes sur compléments de prix d'acquisition et sur engagements de rachats de participations ne donnant pas le contrôle (intérêts minoritaires) est constituée d'emprunts obligataires à taux fixe.

La dette au 31 décembre 2024 (après *swaps* de change) est principalement libellée en dollars américains pour un montant de 2 684 millions d'euros, soit 94% de la dette brute.

L'évolution des ratios financiers du Groupe liés à l'endettement se présente comme suit :

	2024	2023
(Dette financière nette moyenne + obligations locatives moyennes)/ marge opérationnelle avant amortissements	1,0	1,0
(Dette financière nette + obligations locatives)/capitaux propres	0,15	0,15
Couverture des intérêts : marge opérationnelle avant amortissements/ (coût de l'endettement financier net + intérêts sur obligations locatives)	94	n/a (1)

(1) En 2023, le coût de l'endettement financier était un produit.

5.4.3 Conditions d'emprunt et structure du financement du Groupe

Pour faire face au risque de liquidité, Publicis dispose d'une part de disponibilités conséquentes (trésorerie et équivalents de trésorerie) pour un total au 31 décembre 2024 de 3 644 millions d'euros et d'autre part de la ligne de crédit confirmée non utilisée qui s'élève à 2 000 millions d'euros au 31 décembre 2024 correspondant à un crédit syndiqué multidevise, mis en place en juillet 2024 et à échéance 2029 (avec une option d'extension de deux ans), qui annule et remplace la précédente ligne de 1 579 millions d'euros à échéance 2026.

Ces sommes disponibles ou mobilisables quasiment immédiatement permettent très largement de faire face aux besoins de financement généraux du Groupe.

Les clauses d'exigibilité anticipée (« *events of default* ») sont de type standard (liquidation, cessation des paiements, défaut de paiement de la dette elle-même ou de remboursement d'une autre dette d'un montant supérieur à un seuil défini) et sont applicables généralement au-delà d'un seuil de 75 millions d'euros.

Le Groupe n'a pas mis en place de dérivés de crédits à ce jour.

Une structure de *cash pooling* international est en place et a pour objet de centraliser l'ensemble des liquidités au niveau du Groupe. Deux sociétés financières établies à Dublin depuis 2014 sont venues renforcer l'organisation du Groupe concernant la gestion des opérations de financement et de placement des liquidités des filiales. L'une de ces deux sociétés, MMS Multi Euro Services DAC, est devenue en 2017 la société pivot de la centralisation du *cash pooling* international pour l'ensemble du Groupe. L'autre société MMS Ireland DAC, dont la monnaie fonctionnelle est le dollar, est devenue la société pivot de la centralisation du cash pooling d'une grande partie des entités américaines du Groupe.

Il convient de préciser en outre que la majeure partie des disponibilités du Groupe est centralisée sur l'Irlande. La partie des disponibilités qui n'est pas centralisée sur ce pays est néanmoins détenue pour la plupart par des filiales situées dans des pays où les fonds sont transférables ou centralisables librement.

Publicis bénéficie d'une note BBB+ avec perspective stable attribuée par l'agence de notation S&P Global, ainsi que d'une note Baa1 avec perspective stable par Moody's Investors Service, suite au relèvement des deux notes en mai 2023.

Voir aussi notes 24 et 30 des comptes consolidés (section 6.6 « notes annexes aux états financiers consolidés »).

5.4.4 Restriction à l'utilisation des capitaux

Au 31 décembre 2024, ainsi qu'à la date d'arrêté des comptes, il n'y a ni *rating trigger* ni *financial covenants* sur les lignes bancaires court terme ou le crédit syndiqué, susceptibles de restreindre la liquidité du Groupe.

Il convient par ailleurs de noter qu'il n'existe pas de restrictions légales ou économiques susceptibles de limiter ou restreindre de façon significative dans un avenir prévisible les flux financiers vers la société mère.

5.4.5 Sources de financement

Le Groupe a défini une politique de sélection des banques autorisées comme contrepartie pour l'ensemble de ses filiales. Cette politique rend obligatoire les dépôts de liquidités auprès des banques autorisées et plus généralement le recours à ces seules banques pour l'ensemble des services bancaires. La liste des banques autorisées est revue périodiquement par le département Trésorerie du Groupe. Les exceptions à cette politique sont gérées de façon centralisée pour l'ensemble du Groupe par la Trésorerie.

Compte tenu des disponibilités et des lignes bancaires confirmées mobilisables, qui représentent 5 644 millions d'euros au 31 décembre 2024, le Groupe dispose des liquidités nécessaires pour faire face tant à son cycle d'exploitation qu'à son plan d'investissement.

5.5 PUBLICIS GROUPE SA (SOCIÉTÉ MÈRE DU GROUPE)

Le total des **produits d'exploitation** s'est élevé à 150 millions d'euros en 2024, contre 87 millions en 2023. Il comprend le chiffre d'affaires, composé exclusivement de loyers immobiliers et d'honoraires pour services d'assistance aux filiales du Groupe, pour un montant de 40 millions d'euros (contre 29 millions d'euros en 2023) et des refacturations et autres produits pour 110 millions d'euros (contre 58 millions en 2023), la majeure partie de ces derniers éléments n'ayant pas d'impact au niveau du résultat de la société, car ayant une contrepartie au niveau des charges d'exploitation.

Les **charges d'exploitation** de l'exercice se sont élevées à 146 millions d'euros en 2024 contre 80 millions d'euros l'année précédente.

En conséquence, le **résultat d'exploitation** s'établit à 4 millions d'euros en 2024, contre 7 millions en 2023.

Les **produits financiers** s'établissent à 2 008 millions d'euros au 31 décembre 2024 contre 916 millions d'euros l'année précédente. Cette forte augmentation est liée aux dividendes perçus remontés par les filiales en 2024 pour un montant total de 2 003 millions d'euros contre 912 millions en 2023.

Les **charges financières** s'élèvent à 129 millions d'euros en 2024, contre 135 millions d'euros l'année précédente. Cette évolution est principalement liée à la diminution des dotations aux amortissements et provisions qui incluait une dépréciation des titres de 25 millions d'euros en 2023.

Le **résultat courant avant impôts** est ainsi un bénéfice de 1 883 millions d'euros pour l'année 2024, contre un bénéfice de 788 millions d'euros pour l'exercice précédent.

Le **résultat exceptionnel** s'établit à 4 millions d'euros 2024. Le résultat exceptionnel de 2023 n'était pas significatif.

Après prise en compte d'un **gain d'impôt net** de 9 millions d'euros (contre 12 millions d'euros en 2023), provenant de l'intégration fiscale française, le **résultat net** de Publicis Groupe, société-mère du groupe, ressort en bénéfice de 1 895 millions d'euros au 31 décembre 2024 contre un bénéfice de 800 millions au 31 décembre 2023.

/ Informations relatives aux délais de paiement des clients mentionnés à l'article D. 441-6 du Code de commerce

	Factures émises non réglées à la date de clôture de l'exercice dont le terme est échu					
	0 jour	**1 à 30 jours**	**31 à 60 jours**	**61 à 90 jours**	**91 jours et plus**	**Total (1 jour et plus)**
(A) Tranches de retard de paiement						
Nombre de factures concernées	-					18
Montant total des factures concernées TTC (en euros)	-	22 312	10 000	-	1 048 973	1 081 284
Pourcentage du chiffre d'affaires TTC de l'exercice	– %	0,02 %	0,01 %	– %	0,74 %	0,76 %
(B) Factures exclues du (A) relatives à des dettes et créances litigieuses ou non comptabilisées						
Nombres des factures exclues						–
Montant des factures exclues (en euros)						–
(C) Délais de paiement de référence utilisés (contractuel ou délai légal – article L. 441-6 ou article L. 443-1 du Code de commerce)						
Délais de paiement utilisés pour le calcul des retards de paiement :			Délais contractuels portés sur nos factures.			

/ Informations relatives aux délais de paiement des fournisseurs mentionnés à l'article D. 441-6 du Code de commerce

	Factures reçues non réglées à la date de clôture de l'exercice dont le terme est échu					
	0 jour	1 à 30 jours	31 à 60 jours	61 à 90 jours	91 jours et plus	Total (1 jour et plus)
(A) Tranches de retard de paiement						
Nombre de factures concernées	-					10
Montant total des factures concernées TTC (en euros)	-	257 862	2 300	-	125	260 287
Pourcentage du montant total des achats TTC de l'exercice	– %	0,18 %	– %	– %	– %	0,19 %
(B) Factures exclues du (A) relatives à des dettes et créances litigieuses ou non comptabilisées						
Nombres des factures exclues						9
Montant total des factures exclues (en euros)						139 150
(C) Délais de paiement de référence utilisés (contractuel ou délai légal – article L. 441-6 ou article L. 443-1 du Code de commerce)						
Délais de paiement utilisés pour le calcul des retards de paiement :	Délais contractuels, à savoir ceux inscrits sur nos bons de commande, ils s'échelonnent de comptant à 60 jours, dans le respect des conditions maximum légales.					

Informations relatives aux acquisitions et cessions par la Société de ses propres actions

Le contrat de liquidité avec EXANE est en vigueur depuis le 12 septembre 2022.

Au titre du contrat de liquidité, la Société a procédé en 2024 à l'acquisition de 1 194 857 actions au cours moyen d'achat de 97,23 euros et a cédé 1 168 186 actions au cours moyen de vente de 97,65 euros.

Le montant des frais de négociation et des honoraires supportés par la Société au cours de l'exercice 2024 pour les opérations réalisées dans le cadre du programme de rachat d'actions, autorisé par l'Assemblée Générale du 31 mai 2023 dans sa dix-huitième résolution puis par l'Assemblée Générale du 29 mai 2024 dans sa quinzième résolution s'élève à 80 000 euros.

/ Tableau récapitulatif des opérations réalisées sur les actions Publicis Groupe SA par la Société en 2024

	Programme de rachats d'actions (hors contrat de liquidité)		Livraisons d'actions gratuites	Achats (contrat de liquidité)		Ventes (contrat de liquidité)	
Au 31/12/2024	**Quantités** (en actions)	**Cours moyen** (en euros)	**Quantités** (en actions)	**Quantités** (en actions)	**Cours moyen** (en euros)	**Quantités** (en actions)	**Cours moyen** (en euros)
Dans le cadre de la 18e résolution de l'AG du 31 mai 2023	1 031 711	96,44	1 629 177	398 902	93,67	394 027	93,96
Dans le cadre de la 15e résolution de l'AG du 29 mai 2024	450 000	98,34	44 459	795 955	99,02	774 159	99,54
Total	**1 481 711**	**97,02**	**1 673 636**	**1 194 857**	**97,23**	**1 168 186**	**97,65**

Au 31 décembre 2024, Publicis Groupe SA détenait 3 572 113 actions d'une valeur nominale de 0,40 euro, représentant 1,40 % de son propre capital, pour un prix de revient global de 299 950 976 euros et un prix moyen unitaire de 83,97 euros.

Ces actions se ventilent entre 48 000 actions détenues dans le cadre du contrat de liquidité et 3 524 113 actions affectées aux plans d'attribution d'actions gratuites.

Affectation du résultat de l'exercice 2024 et fixation du dividende

Il sera proposé à l'Assemblée générale des actionnaires, qui se tiendra le 27 mai 2025, statuant sur les comptes 2024, d'affecter le bénéfice distribuable, qui s'élève à :

- bénéfice de l'exercice 2024 : 1 895 446 122,09 euros ;
- diminué de la dotation à la réserve légale [1] ;
- augmenté du report à nouveau au 31 décembre 2024 : 11 289 390,60 euros ;
- soit un total de **bénéfice distribuable : 1 906 735 512,69 euros.**

Un total de **915 522 696 euros** sera affecté à la **distribution** aux actions (sur la base d'un **dividende unitaire** de **3,60 euros** et d'un nombre d'actions arrêté au 31 décembre 2024 de 254 311 860 (chiffre incluant les actions propres).

5.6 POLITIQUE DE DISTRIBUTION DE DIVIDENDES

Dividendes versés au titre de l'exercice	Nombre de titres effectivement rémunérés [1]	Dividende unitaire (en euros)	Distribution totale (en millions d'euros)	Cours au 31 décembre (en euros)	Rendement net
2020	247 769 038	2,00	495,5	40,76	4,91 %
2021	251 129 966	2,40	602,7	59,20	4,05 %
2022	250 501 916	2,90	737,5	59,42	4,88 %
2023	254 311 860	3,40	853,4	84,00	4,05 %
2024	**254 311 860**	**3,60 [2]**	**915,5**	**103,00**	**3,50 %**

(1) Nombre de titres rémunérés, déduction faite des actions propres, sauf pour la distribution au titre de 2024, qui comprend les actions propres existant au 31 décembre 2024.
(2) Proposé au vote des actionnaires lors de l'Assemblée générale le 27 mai 2025.

À l'occasion du plan *Sprint to the Future*, le Groupe s'est engagé sur un **taux de distribution de l'ordre de 45 %**. Cela s'est traduit par un dividende de 2,12 euros par action au titre de l'année 2018, en hausse de 6 % et représentant 44,9 % du BNPA courant dilué. Au titre de 2020, le Groupe a versé un dividende de 2,00 euros par action, soit un taux de distribution de 46,8 %, à un niveau au-dessus de celui constaté avant la pandémie.

À l'occasion de ses résultats annuels 2021, le Groupe a proposé d'augmenter **son taux de distribution de dividende, qui sera désormais compris entre 45 % et 50 %**. Ainsi, le Groupe a versé un dividende de 2,40 euros par action au titre de l'année 2021 puis de 2,90 euros par action au titre de 2022, correspondant à des taux de distribution de respectivement 47,8 % et 45,7 % du bénéfice net courant dilué par action. Le groupe a versé un dividende de 3,40 euros par action au titre de l'année 2023, ce qui correspond à un taux de distribution de 48,8% du bénéfice net courant dilué par action.

Au titre de 2024, le Groupe proposera un dividende de **3,60 euros par action** à ses actionnaires lors de l'Assemblée générale des actionnaires du 27 mai 2025. Ce dividende correspond à un **taux de distribution de 49,3 %** du bénéfice net courant dilué par action.

Pour les personnes physiques domiciliées en France, le dividende est imposé à l'impôt sur le revenu à un taux forfaitaire ou au barème progressif, sur option du contribuable.

En l'absence d'option du contribuable pour le barème progressif de l'impôt sur le revenu, le dividende fait l'objet au moment de son versement de prélèvement sociaux de 17,2 %, et d'un prélèvement forfaitaire non libératoire de 12,8 %. Ce prélèvement est réalisé à la source et calculé sur le montant brut du dividende.

Dans l'hypothèse d'une option globale et irrévocable du contribuable pour le barème progressif de l'impôt sur le revenu, ce dividende est intégralement éligible à l'abattement de 40% visé à l'article 158.3.2° du Code général des impôts.

[1] Le montant de la réserve légale a atteint le seuil de 10 % du capital social.

5.7 PERSPECTIVES

Les tendances développées ci-dessous ne constituent pas des prévisions ou des estimations du bénéfice au sens du règlement européen n° 809/2004 du 29 avril 2004 modifié, pris en application de la directive 2003/71/00 du Parlement européen et du Conseil du 4 novembre 2003.

Le Groupe a annoncé ses perspectives pour l'année 2025 lors de la présentation de ses résultats annuels le 4 février 2025. Ces perspectives ont été confirmées à l'occasion de la publication du revenu net du premier trimestre 2025 le 15 avril 2025.

Malgré les difficultés macroéconomiques, le Groupe est confiant dans sa capacité à continuer à surperformer l'industrie en termes de croissance organique et d'indicateurs financiers en 2025.

Grâce au gain de plusieurs comptes significatifs au cours du premier trimestre, le Groupe prévoit de compenser l'impact de la détérioration de l'environnement et d'atteindre sa prévision de **croissance organique comprise entre +4 % et +5 % pour l'année 2025.**

Au deuxième trimestre 2025, le Groupe anticipe de délivrer une croissance organique dans la fourchette annuelle de + 4 % et + 5 %. Cela signifie que la performance du Groupe devrait être relativement équilibrée entre le premier et le second semestre de l'année.

Le Groupe prévoit que ses indicateurs financiers, les plus élevés du secteur, atteindront de nouveaux niveaux records en 2025, notamment :

- un **taux de marge opérationnelle légèrement au-dessus de 18 %**, le Groupe continuant ses investissements dans son plan d'intelligence artificielle et à faire évoluer son vivier de talents ;
- un ***free cash flow***, avant variation du besoin en fonds de roulement, **compris entre 1,9 et 2 milliards d'euros**.

Chapitre

6. COMPTES CONSOLIDÉS - EXERCICE 2024

6.1 COMPTE DE RÉSULTAT CONSOLIDÉ 276
6.2 ÉTAT DE RÉSULTAT GLOBAL CONSOLIDÉ 277
6.3 BILAN CONSOLIDÉ 278
6.4 TABLEAU DES FLUX DE TRÉSORERIE CONSOLIDÉS 279
6.5 TABLEAU DE VARIATION DES CAPITAUX PROPRES CONSOLIDÉS 280
6.6 NOTES ANNEXES AUX COMPTES CONSOLIDÉS 281
6.7 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS 340

6.1 COMPTE DE RÉSULTAT CONSOLIDÉ

(en millions d'euros)	Notes	2024	2023
Revenu net [1]	*4*	**13 965**	**13 099**
Revenu des coûts refacturables		2 065	1 703
Revenu	*4*	**16 030**	**14 802**
Charges de personnel et coûts des freelances	*5*	(9 224)	(8 514)
Autres charges opérationnelles	*6*	(3 792)	(3 443)
Marge opérationnelle avant amortissements		**3 014**	**2 845**
Dotation aux amortissements (hors incorporels liés aux acquisitions)	*7*	(495)	(482)
Marge opérationnelle		**2 519**	**2 363**
Dotation aux amortissements des incorporels liés aux acquisitions	*7*	(234)	(268)
Perte de valeur	*7*	(86)	(153)
Autres produits et charges non courants	*8*	15	(202)
Résultat opérationnel		**2 214**	**1 740**
Charges sur endettement financier	*9*	(122)	(120)
Produits sur endettement financier	*9*	174	198
Réévaluation des compléments de prix sur acquisitions	*9*	35	12
Autres charges et produits financiers	*9*	(81)	(99)
Résultat financier		**6**	**(9)**
Quote-part de résultat des sociétés mises en équivalence (nette d'impôt)	*15*	(2)	6
Résultat avant impôt		**2 218**	**1 737**
Impôt sur le résultat	*10*	(549)	(415)
Résultat net		**1 669**	**1 322**
Résultat de la période attribuable aux :			
● Participations ne donnant pas le contrôle		9	10
● Propriétaires de la Société		1 660	1 312

Données par action (en euros) – Résultat net attribuable aux propriétaires de la Société	*11*		
Nombre d'actions		*250 677 462*	*250 706 485*
Bénéfice net par action		6,62	5,23
Nombre d'actions dilué		*253 565 798*	*253 999 363*
Bénéfice net par action – dilué		6,55	5,17

(1) Revenu net : revenu après déduction des coûts refacturables aux clients. Ces coûts concernent essentiellement des activités de production et de média, ainsi que des frais divers à la charge des clients. Ces éléments refacturables aux clients ne faisant pas partie du périmètre d'analyse des opérations, l'indicateur revenu net est le plus pertinent pour la mesure de la performance opérationnelle des activités du Groupe.

6.2 ÉTAT DE RÉSULTAT GLOBAL CONSOLIDÉ

(en millions d'euros)	2024	2023
Résultat net de la période (a)	**1 669**	**1 322**
Éléments du résultat global qui ne seront pas reclassés en résultat		
● Réévaluation du passif net relatif aux régimes à prestations définies	2	12
● Impôt lié	(1)	(3)
Éléments du résultat global susceptibles d'être reclassés en résultat		
● Réévaluation des instruments de couverture	63	46
● Écarts de conversion de consolidation	519	(390)
● Impôt lié	(17)	(12)
Total des autres éléments du résultat global (b)	**566**	**(347)**
Résultat global de la période (a) + (b)	**2 235**	**975**
Résultat global de la période attribuable aux :		
● Participations ne donnant pas le contrôle	11	4
● Propriétaires de la société mère du Groupe	2 224	971

6.3 BILAN CONSOLIDÉ

(en millions d'euros)	Notes	31 décembre 2024	31 décembre 2023
Actif			
Goodwill	12	13 843	12 422
Immobilisations incorporelles	13	1 069	958
Droits d'utilisation relatifs aux contrats de location	25	1 735	1 614
Immobilisations corporelles	14	608	596
Impôts différés actifs	10	237	212
Titres mis en équivalence	15	79	46
Autres actifs financiers non courants	16	287	316
Actifs non courants		**17 858**	**16 164**
Stocks et en-cours de production	17	361	341
Créances clients	18	15 595	13 400
Actifs sur contrats	27	1 445	1 297
Créances d'impôt courant		176	144
Autres actifs financiers courants	19	176	423
Autres créances et actifs courants	19	599	697
Trésorerie et équivalents de trésorerie	20	3 644	4 250
Actifs courants		**21 996**	**20 552**
Total de l'actif		**39 854**	**36 716**
Passif			
Capital		102	102
Réserves consolidées, part du Groupe		10 958	9 686
Capitaux propres attribuables aux propriétaires de la Société	21	**11 060**	**9 788**
Participations ne donnant pas le contrôle		(24)	(40)
Total capitaux propres		**11 036**	**9 748**
Dettes financières à plus d'un an	24	1 843	2 462
Obligations locatives à plus d'un an	25	2 099	1 992
Impôts différés passifs	10	172	98
Engagements de retraites et autres avantages à plus d'un an	23	271	265
Provisions à long terme	22	317	319
Passifs non courants		**4 702**	**5 136**
Dettes financières à moins d'un an	24	872	726
Obligations locatives à moins d'un an	25	361	360
Dettes fournisseurs	26	19 375	17 077
Passifs sur contrats	27	604	513
Passif d'impôt courant		335	378
Engagements de retraites et autres avantages à moins d'un an	23	21	21
Provisions à court terme	22	249	255
Autres passifs financiers courants	26	310	573
Autres dettes et passifs courants	26	1 989	1 929
Passifs courants		**24 116**	**21 832**
Total du passif		**39 854**	**36 716**

6.4 TABLEAU DES FLUX DE TRÉSORERIE CONSOLIDÉS

(en millions d'euros)	*Notes*	2024	2023
Flux de trésorerie liés à l'activité			
Résultat net		1 669	1 322
Neutralisation des produits et charges calculés:			
Impôt sur le résultat	*10*	549	415
Résultat financier	*9*	(6)	9
Moins-values (plus-values) de cession d'actifs (avant impôt)		(13)	(1)
Dotation aux amortissements et pertes de valeur	*7*	815	903
Rémunérations fondées sur des actions	*32*	91	85
Autres produits et charges calculés		6	(8)
Quote-part de résultat des sociétés mises en équivalence	*15*	2	(6)
Dividendes reçus des sociétés mises en équivalence	*15*	4	7
Impôt payé		(655)	(669)
Variation du besoin en fonds de roulement lié à l'activité [(1)]		(161)	(9)
Flux net de trésorerie liés à l'activité (I)		**2 301**	**2 048**
Flux de trésorerie liés aux opérations d'investissement			
Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles	*13 et 14*	(238)	(180)
Cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles		3	2
Acquisitions nettes d'immobilisations financières		34	13
Acquisitions de filiales, nette de la trésorerie acquise	*3*	(915)	(194)
Cessions de filiales	*3*	–	11
Flux net de trésorerie liés aux opérations d'investissement (II)		**(1 116)**	**(348)**
Flux de trésorerie liés aux opérations de financement			
Dividendes versés aux actionnaires de la société mère	*21*	(853)	(726)
Dividendes versés aux participations ne donnant pas le contrôle		(12)	(9)
Encaissements provenant de nouveaux emprunts	*24*	1	5
Remboursement des emprunts	*24*	(603)	(502)
Remboursement des obligations locatives	*25*	(369)	(344)
Intérêts payés sur obligations locatives	*25*	(84)	(79)
Intérêts financiers payés	*24*	(105)	(99)
Intérêts financiers encaissés		174	192
Rachats de participations ne donnant pas le contrôle	*24*	(8)	(4)
(Achats)/Ventes nets d'actions propres	*21*	(148)	(189)
Flux net de trésorerie liés aux opérations de financement (III)		**(2 007)**	**(1 755)**
Incidence des variations de taux de change (IV)		**215**	**(311)**
Variation de la trésorerie consolidée (I +II +III +IV)		**(607)**	**(366)**
Trésorerie et équivalents de trésorerie au 1er janvier	*20*	4 250	4 616
Soldes créditeurs de banques au 1er janvier	*24*	(1)	(1)
Trésorerie à l'ouverture (V)		**4 249**	**4 615**
Trésorerie et équivalents de trésorerie à la clôture	*20*	3 644	4 250
Soldes créditeurs de banques à la clôture	*24*	(2)	(1)
Trésorerie à la clôture (VI)		**3 642**	**4 249**
Variation de la trésorerie consolidée (VI –V)		**(607)**	**(366)**
(1) Détail de la variation du besoin en fonds de roulement lié à l'activité			
Variation des stocks et en-cours de production		(34)	(22)
Variation des créances clients et actifs de contrats		(1 449)	(1 941)
Variation des autres créances		414	(362)
Variations des dettes fournisseurs		1 327	1 977
Variation des autres dettes et provisions		(419)	339
Variation du besoin en fonds de roulement lié à l'activité		**(161)**	**(9)**

6.5 TABLEAU DE VARIATION DES CAPITAUX PROPRES CONSOLIDÉS

Nombre d'actions en circulation	(en millions d'euros)	Capital social	Réserves liées au capital	Réserve de conversion	Réserve de coût de couverture	Réserves et résultats consolidés	Capitaux propres attribuables aux propriétaires de la société mère	Participations ne donnant pas le contrôle	Total capitaux propres
251 992 065	**31 décembre 2022**	**102**	**4 037**	**85**	**87**	**5 324**	**9 635**	**(35)**	**9 600**
	Résultat net	–	–	–	–	1 312	1 312	10	1 322
	Autres éléments du résultat global nets d'impôts	–	–	(384)	(71)	114	(341)	(6)	(347)
	Résultat global de la période	**–**	**–**	**(384)**	**(71)**	**1 426**	**971**	**4**	**975**
–	Dividendes	–	(701)	–	–	(25)	(726)	(9)	(735)
–	Paiements fondés sur des actions réglés en instruments de capitaux propres	–	–	–	–	102	102	–	102
	Effet des acquisitions et des engagements de rachat des participations ne donnant pas le contrôle	–	–	–	–	(5)	(5)	–	(5)
–	Exercices de bons de souscription d'actions	–	–	–	–	–	–	–	–
(1 417 572)	(Achats)/Ventes d'actions propres	–	–	–	–	(189)	(189)	–	(189)
250 574 493	**31 décembre 2023**	**102**	**3 336**	**(299)**	**16**	**6 633**	**9 788**	**(40)**	**9 748**
	Résultat net	–	–	–	–	1 660	1 660	9	1 669
	Autres éléments du résultat global nets d'impôts	–	–	517	46	1	564	2	566
	Résultat global de la période	**–**	**–**	**517**	**46**	**1 661**	**2 224**	**11**	**2 235**
–	Dividendes	–	(53)	–	–	(800)	(853)	(12)	(865)
–	Paiements fondés sur des actions réglés en instruments de capitaux propres	–	–	–	–	111	111	–	111
	Effet des acquisitions et des engagements de rachat des participations ne donnant pas le contrôle	–	–	–	–	(62)	(62)	17	(45)
–	Exercices de bons de souscription d'actions	–	–	–	–	–	–	–	–
165 254	(Achats)/Ventes d'actions propres	–	–	–	–	(148)	(148)	–	(148)
250 739 747	**31 décembre 2024**	**102**	**3 283**	**218**	**62**	**7 395**	**11 060**	**(24)**	**11 036**

6.6 NOTES ANNEXES AUX COMPTES CONSOLIDÉS

SOMMAIRE DÉTAILLÉ DES NOTES ANNEXES

Note 1	**Règles et méthodes comptables**	**282**
1.1	Nouvelles normes et interprétations applicables	282
1.2	Principes et méthodes de consolidation	283
1.3	Principes et méthodes comptables	284
1.4	Recours aux jugements et estimations	292
Note 2	**Contexte macro-économique**	**292**
Note 3	**Variations du périmètre de consolidation**	**293**
3.1	Acquisitions de l'exercice 2024	293
3.2	Acquisitions de l'exercice 2023	294
3.3	Cessions des exercices 2024 et 2023	294
Note 4	**Revenu et revenu net**	**294**
Note 5	**Charges de personnel, coûts des freelances et effectifs**	**295**
Note 6	**Autres charges opérationnelles**	**296**
Note 7	**Dotations aux amortissements et pertes de valeur**	**296**
Note 8	**Autres produits et charges non courants**	**298**
Note 9	**Résultat financier**	**298**
Note 10	**Impôt sur le résultat**	**299**
Note 11	**Bénéfice net par action**	**301**
Note 12	**Goodwill**	**303**
Note 13	**Immobilisations incorporelles**	**304**
Note 14	**Immobilisations corporelles**	**305**
Note 15	**Titres mis en équivalence**	**306**
Note 16	**Autres actifs financiers non courants**	**307**
Note 17	**Stocks et en-cours de production**	**307**
Note 18	**Créances clients**	**307**
Note 19	**Autres actifs financiers courants, autres créances et actifs courants**	**308**
Note 20	**Trésorerie et équivalents de trésorerie**	**308**
Note 21	**Capitaux propres**	**308**
Note 22	**Provisions et passifs éventuels**	**310**
Note 23	**Engagements de retraite et autres avantages du personnel**	**311**
Note 24	**Emprunts et dettes financières**	**316**
Note 25	**Contrats de location**	**318**
Note 26	**Dettes fournisseurs, autres passifs financiers, autres dettes et passifs courants**	**320**
Note 27	**Actifs et passifs sur contrats**	**320**
Note 28	**Engagements**	**321**
Note 29	**Instruments financiers**	**322**
Note 30	**Gestion des risques**	**324**
Note 31	**Information sectorielle**	**327**
Note 32	**Plans d'options de souscription ou d'acquisition d'actions et plans d'actions gratuites de Publicis Groupe SA**	**329**
Note 33	**Informations relatives aux transactions avec les parties liées**	**333**
Note 34	**Événements postérieurs à la clôture**	**334**
Note 35	**Honoraires des commissaires aux comptes et des membres de leur réseau**	**334**
Note 36	**Liste des principales sociétés consolidées au 31 décembre 2024**	**335**

Publicis Groupe SA (la « Société ») est une société anonyme à Conseil d'Administration régie par les articles L. 225-17 à L. 225-56 du Code de commerce. Le siège social est situé au 133, avenue des Champs-Élysées, 75008 Paris, France.

Les états financiers consolidés de la Société comprennent la Société et ses filiales (l'ensemble désigné comme « le Groupe »). Le Groupe est présent sur l'ensemble de la chaîne de valeur du marketing et de la communication, du conseil stratégique à l'exécution. La stratégie du Groupe est d'être le partenaire privilégié de ses clients grâce à une approche intégrée leur permettant d'accroître leur part de marché et d'accélérer leur développement dans une nouvelle ère du commerce.

Note 1 Règles et méthodes comptables

En application du règlement européen n° 1606/2002 du 19 juillet 2002, les comptes consolidés du Groupe au titre de l'exercice 2024 ont été établis selon les normes comptables internationales IAS/IFRS approuvées par l'Union européenne à la date de clôture et d'application obligatoire à cette date.

Les comptes consolidés au titre de l'exercice 2024 ainsi que les notes y afférentes ont été arrêtés par le Conseil d'Administration du 3 février 2025. Ils seront soumis à l'approbation des actionnaires lors de l'Assemblée générale du 27 mai 2025.

1.1 Nouvelles normes et interprétations applicables

Conformité avec les normes IFRS telles qu'adoptées par l'Union européenne et les normes IFRS publiées par l'IASB

Les principes comptables retenus pour la préparation des comptes consolidés annuels pour l'exercice clos le 31 décembre 2024 sont conformes aux normes IFRS et interprétations IFRIC telles qu'adoptées par l'Union européenne au 31 décembre 2024.

Pour les périodes présentées, les normes et interprétations adoptées par l'Union européenne sont alignées avec celles publiées par l'IASB (International Accounting Standards Board), à l'exception des textes en cours d'adoption, qui n'ont pas d'impact sur les comptes du Groupe. Ainsi, les comptes du Groupe respectent à la fois les normes IFRS adoptées par l'Union européenne et celles publiées par l'IASB.

Application des nouvelles normes et interprétations

L'application par le Groupe des nouvelles normes et interprétations, adoptées par l'Union européenne au cours de l'exercice 2024 ou d'application obligatoire au plus tard au 31 décembre 2024 n'a pas d'impact significatif sur les états financiers du Groupe et concerne :

- les modifications d'IAS 1 - Classement des passifs en tant que courants ou non courants ;
- les modifications d'IFRS 16 - Passif de location relatif à une cession-bail ;
- les modifications d'IAS 7 et IFRS 7 - Accords de financement fournisseurs.

Évolution future du référentiel comptable

Les nouvelles normes, amendements de normes et interprétations suivants ont été publiés et ne sont pas d'application obligatoire au 31 décembre 2024. Le Groupe ne les applique pas par anticipation :

- les modifications à IAS 21 – Absence de convertibilité (publiées par l'IASB le 15 août 2023, applicables aux exercices ouverts au 1er janvier 2025) ;
- les modifications d'IFRS 9 et IFRS 7 – Classification et évaluation des instruments financiers (publiées par l'IASB le 30 mai 2024, applicables aux exercices ouverts au 1er janvier 2026 sous réserve d'approbation par l'Union européenne) ;
- IFRS – Amendements ciblés aux IFRS (améliorations annuelles), applicables aux exercices ouverts au 1er janvier 2026 sous réserve d'approbation par l'Union européenne) ;
- IFRS 18 – Présentation et informations à fournir dans les états financiers (publiée par l'IASB le 9 avril 2024, applicable aux exercices ouverts au 1er janvier 2027 sous réserve d'approbation par l'Union européenne) ;
- IFRS 19 – Informations à fournir par les filiales sans obligation d'information publique (publiée par l'IASB le 9 mai 2024, applicable aux exercices ouverts au 1er janvier 2027 sous réserve d'approbation par l'Union européenne).

Le Groupe ne s'attend pas à ce que l'adoption des normes IFRS précitées ait une incidence majeure sur les états financiers des futures périodes à l'exception d'IFRS 18, dont l'impact potentiel est en cours d'évaluation.

1.2 Principes et méthodes de consolidation

Monnaie fonctionnelle et de présentation des comptes consolidés

Les états financiers consolidés sont présentés en euros qui est la monnaie fonctionnelle de la Société. Les montants sont arrondis au million d'euros le plus proche, sauf indication contraire.

Participations dans les filiales

Une filiale est une entité contrôlée par le Groupe. Le contrôle est exercé lorsque le Groupe est exposé, ou a des droits sur des rendements variables, et qu'il a la capacité d'exercer son pouvoir afin d'influer sur ces rendements.

Les filiales sont consolidées à compter de la prise de contrôle par le Groupe et jusqu'à la date à laquelle ce contrôle est transféré à l'extérieur du Groupe.

Les opérations réalisées entre des filiales consolidées sont éliminées en totalité, ainsi que les créances et dettes qui en résultent. De même, les résultats internes au Groupe (résultats de cessions et dividendes internes, provisions sur filiales) sont éliminés du résultat consolidé, sauf en cas de perte de valeur.

Participations dans les entités mises en équivalence

Les intérêts du Groupe dans des entités mises en équivalence comprennent des intérêts dans des coentreprises et des entreprises associées.

Une coentreprise est un partenariat conférant au Groupe le contrôle conjoint, selon lequel il a des droits sur les actifs nets du partenariat et non des droits sur ses actifs et des obligations à assumer au titre de ses passifs.

Une entreprise associée est une entité dans laquelle le Groupe a une influence notable sur les politiques financières et opérationnelles sans en avoir le contrôle ou le contrôle conjoint. Cette situation s'accompagne généralement d'une participation comprise entre 20 % et 50 % des droits de vote.

Les intérêts du Groupe dans une coentreprise ou une entreprise associée sont comptabilisés selon la méthode de la mise en équivalence. Ils sont comptabilisés au bilan au coût d'acquisition qui inclut les coûts de transaction. Après la comptabilisation initiale, les états financiers du Groupe incluent la quote-part du Groupe dans le résultat global de l'entreprise mise en équivalence, jusqu'à la date à laquelle le contrôle conjoint ou l'influence notable prend fin. La participation du Groupe inclut le goodwill, traité conformément à la méthode comptable présentée au paragraphe 1.3 ci-après.

Les gains découlant des transactions avec l'entreprise mise en équivalence sont éliminés par la contrepartie des titres mis en équivalence à concurrence des parts d'intérêt du Groupe dans l'entreprise. Les pertes sont éliminées de la même façon que les gains, mais seulement dans la mesure où elles ne sont pas représentatives d'une perte de valeur.

Le compte de résultat reflète la quote-part du Groupe dans le résultat après impôt de la coentreprise ou de l'entreprise associée.

Opérations en devises étrangères

Les opérations en monnaies étrangères sont enregistrées au taux de change en vigueur à la date de l'opération. Les actifs et passifs monétaires libellés en monnaies étrangères sont convertis au taux de change en vigueur à la date de clôture. Tous les écarts sont enregistrés dans le compte de résultat à l'exception des écarts sur les prêts ou emprunts qui en substance font partie de l'investissement net dans une entité étrangère. Ceux-ci sont directement inscrits dans les capitaux propres jusqu'à la sortie de l'investissement net, date à laquelle ils sont reconnus en résultat.

Conversion des états financiers exprimés en devises étrangères

La monnaie de fonctionnement de chacune des entités du Groupe est la monnaie de l'environnement économique dans lequel l'entité opère. Les comptes des filiales situées à l'extérieur de la zone euro exprimés en devises locales sont convertis en euros, monnaie de présentation des comptes consolidés, de la façon suivante :

- les actifs et les passifs sont convertis au cours de clôture ;
- le compte de résultat est converti au cours moyen de l'année ;
- les écarts de conversion résultant de l'application de ces différents taux sont inscrits, pour la part revenant au Groupe, dans le poste « Autres éléments du résultat global – Écarts de conversion de consolidation » et, pour la part des tiers, dans le poste « Participations ne donnant pas le contrôle (intérêts minoritaires) ».

Le goodwill et les ajustements à la juste valeur d'actifs et de passifs résultant de la comptabilisation d'une acquisition d'une entité étrangère sont exprimés dans la monnaie de fonctionnement de l'entreprise acquise et convertis au cours de clôture.

Participations ne donnant pas le contrôle

Les modifications du pourcentage de détention du Groupe dans une filiale n'entraînant pas de perte du contrôle sont comptabilisées comme des transactions portant sur les capitaux propres.

1.3 Principes et méthodes comptables

Regroupements d'entreprises

Les regroupements d'entreprises sont comptabilisés en utilisant la méthode de l'acquisition :

- les actifs identifiables acquis et passifs repris sont évalués à la juste valeur à la date d'acquisition ;
- la participation ne donnant pas le contrôle dans l'entreprise acquise (intérêts minoritaires) est évaluée soit à la juste valeur, soit en retenant la quote-part de l'actif net identifiable comptabilisé de l'entité acquise. Cette option est disponible au cas par cas pour chaque opération de regroupement d'entreprises.

Les coûts liés à l'acquisition sont constatés en charges de la période et sont présentés sur la ligne « Autres charges opérationnelles » du compte de résultat consolidé.

Les compléments de prix éventuels du regroupement d'entreprises sont valorisés à la juste valeur à la date d'acquisition et à chaque arrêté des comptes. À compter de la fin du délai d'affectation du prix d'acquisition qui intervient au plus tard un an à compter de la date d'acquisition, tout changement de cette juste valeur est constaté en résultat. À l'intérieur du délai d'affectation, les changements de cette juste valeur explicitement liés à des événements postérieurs à la date d'acquisition sont également comptabilisés en résultat. Les autres changements sont comptabilisés en contrepartie du goodwill.

À la date d'acquisition, le goodwill correspond à la différence entre :

- la juste valeur de la contrepartie transférée, complément de prix inclus, augmentée du montant des participations ne donnant pas le contrôle dans l'entreprise acquise et, dans un regroupement d'entreprises réalisé par étapes, de la juste valeur à la date d'acquisition de la participation précédemment détenue par l'acquéreur dans l'entreprise acquise, ainsi réévaluée par le compte de résultat ; et
- le solde net des montants des actifs identifiables acquis et passifs repris à la date d'acquisition et évalués à la juste valeur.

Si des impôts différés actifs n'ont pas été reconnus à la date d'acquisition, au motif que leur recouvrabilité était incertaine, toute comptabilisation ultérieure ou utilisation de ces impôts différés, au-delà du délai d'affectation, se fera en contrepartie du résultat (*i.e.* sans impact sur le montant reconnu en goodwill).

Ultérieurement, le goodwill est évalué à son coût diminué des éventuelles dépréciations représentatives des pertes de valeur. Les dépréciations sont comptabilisées immédiatement en résultat et sont irréversibles conformément à la norme IAS 36.

Engagements de rachat d'intérêts ne donnant pas le contrôle contracté concomitamment à des regroupements d'entreprises

Dans l'attente d'une interprétation IFRIC ou d'une norme IFRS spécifique, le traitement comptable suivant a été retenu en application des normes IFRS en vigueur et en conformité avec la recommandation de l'AMF :

- lors de la comptabilisation initiale, ces engagements sont comptabilisés en dettes financières pour la valeur actualisée du montant de rachat en contrepartie d'une diminution des capitaux propres ;
- la variation ultérieure de la valeur de l'engagement (y compris l'effet d'actualisation) est comptabilisée par ajustement des capitaux propres, considérant qu'il s'agit d'une transaction entre actionnaires.

Acquisition complémentaire de titres avec prise de contrôle d'une entité préalablement sous influence notable

La prise de contrôle donne lieu à la constatation d'un résultat de cession calculé sur la totalité de la participation déjà détenue à la date de l'opération. La quote-part antérieurement détenue est ainsi réévaluée à sa juste valeur par le compte de résultat au moment de la prise de contrôle.

Acquisition complémentaire de titres après la prise de contrôle

Lors d'une acquisition complémentaire de titres d'une entité déjà contrôlée, l'écart entre le prix d'acquisition des titres et la quote-part complémentaire de capitaux propres consolidés acquise est constaté en capitaux propres attribuables aux propriétaires de la Société en maintenant inchangée la valeur consolidée des actifs et passifs identifiables de la filiale y compris le goodwill.

Dans le tableau des flux de trésorerie, les acquisitions complémentaires de titres d'une entité déjà contrôlée sont présentées dans les flux nets de trésorerie liés aux opérations de financement.

Cession de titres sans perte de contrôle

Lors d'une opération de cession partielle de titres d'une entité contrôlée, cette opération ne modifiant pas le contrôle exercé sur cette entité, l'écart entre la juste valeur du prix de cession des titres et la quote-part de capitaux propres consolidés que ces titres représentent à la date de leur cession est constaté en capitaux propres attribuables aux propriétaires de la Société en maintenant inchangée la valeur consolidée des actifs et passifs identifiables de la filiale y compris le goodwill.

Dans le tableau des flux de trésorerie, les cessions de titres sans perte de contrôle sont présentées dans les flux nets de trésorerie liés aux opérations de financement.

Perte de contrôle

Lorsque le Groupe perd le contrôle d'une filiale, il décomptabilise les actifs et passifs ainsi que toute participation ne donnant pas le contrôle et les autres éléments de capitaux propres relatifs à cette filiale. Le profit ou la perte éventuelle résultant de la perte de contrôle est comptabilisé en résultat net. Tout intérêt conservé dans l'ancienne filiale est évalué à sa juste valeur à la date de perte de contrôle.

Projets de cession

En application de la norme IFRS 5 « Actifs non courants détenus en vue de la vente et activités abandonnées », les actifs et passifs des entités contrôlées détenues en vue de leur cession sont isolés sur des lignes distinctes du bilan.

Les actifs non courants reclassés cessent d'être amortis à partir de la date de leur reclassement.

Goodwill

Le goodwill, dans le cas d'une prise de contrôle réalisée lors d'une transaction unique, est égal à la juste valeur de la contrepartie transférée pour acquérir les titres (y compris les éventuels compléments de prix qui sont évalués à la juste valeur à la date de prise de contrôle), plus la valeur des participations ne donnant pas le contrôle. Ces dernières sont évaluées, au choix pour chaque regroupement, à la juste valeur ou à leur quote-part dans la juste valeur des actifs nets de l'entité acquise, moins la juste valeur des actifs, passifs et passifs éventuels identifiés à la date d'acquisition.

Les goodwill inscrits au bilan font l'objet de tests de dépréciation au minimum sur une base annuelle et dès l'apparition d'un indice de perte de valeur. Le test de dépréciation est réalisé pour la ou les unités génératrices de trésorerie auxquelles le goodwill a été affecté en comparant la valeur recouvrable et la valeur comptable de la ou du groupe d'unités génératrices de trésorerie. Le Groupe considère que l'unité génératrice de trésorerie ou le groupe d'unités génératrices de trésorerie sont principalement les dix marchés clés où le Groupe opère : États-Unis, Canada, Royaume-Uni, France, DACH (Allemagne, Autriche et Suisse), Asie-Pacifique et Afrique-Moyen-Orient, Europe centrale et de l'Est, Europe de l'Ouest, Amérique latine.

La valeur recouvrable d'une unité génératrice de trésorerie est la valeur la plus élevée entre la juste valeur (généralement le prix de marché), nette des coûts de cession, et la valeur d'utilité. La valeur d'utilité est déterminée à partir des flux de trésorerie futurs actualisés ou selon l'approche des multiples de marché. Les calculs s'appuient sur des prévisions de flux de trésorerie à cinq ans, un taux de croissance des flux à l'infini et une actualisation de l'ensemble des flux. Les taux d'actualisation retenus reflètent les appréciations actuelles du marché de la valeur temps de l'argent, les risques spécifiques à l'unité génératrice de trésorerie. Par ailleurs ces taux tiennent compte des dettes locatives dans l'estimation du ratio d'endettement.

Si les valeurs comptables de l'unité génératrice de trésorerie excèdent la valeur recouvrable, les actifs de l'unité génératrice de trésorerie sont dépréciés pour être ramenés à leur valeur recouvrable. Les pertes de valeur sont enregistrées au compte de résultat et imputées en priorité au goodwill sans pouvoir jamais être reprises, puis sur les autres actifs.

Immobilisations incorporelles

Études, recherche et développement

Le Groupe comptabilise les dépenses d'études et de recherche en charges de l'exercice au cours duquel elles sont engagées. Ces dépenses se rapportent principalement aux éléments suivants : études et tests relatifs aux campagnes publicitaires, programmes de recherche sur le comportement des consommateurs et les besoins des annonceurs dans différents domaines, études et modélisations visant à optimiser l'achat d'espace des clients du Groupe.

Les dépenses de développement encourues sur un projet individuel sont activées selon les critères d'IAS 38 et en particulier quand sa recouvrabilité future peut raisonnablement être considérée comme assurée. Toute dépense activée est amortie sur la durée attendue des revenus futurs relatifs au projet.

Autres immobilisations incorporelles

Les immobilisations incorporelles acquises séparément sont comptabilisées à leur coût d'acquisition. Les immobilisations incorporelles acquises dans le cadre d'un regroupement d'entreprises sont enregistrées pour leur juste valeur à la date d'acquisition, séparément du goodwill si elles sont identifiables. Le caractère identifiable est démontré dès lors que l'une des deux conditions suivantes est remplie :

- l'immobilisation incorporelle résulte de droits légaux ou contractuels ;
- l'immobilisation incorporelle est séparable de l'entité acquise.

Les immobilisations incorporelles sont constituées essentiellement de marques, de relations contractuelles avec les clients, de technologies, de bases de données d'adresses e-mail et de logiciels. Les logiciels immobilisés comprennent des logiciels à usage interne ainsi que des logiciels à usage commercial, évalués soit à leur coût d'acquisition (achat externe) soit à leur coût de production (développement interne).

Amortissement

L'amortissement est calculé selon un mode linéaire sur la durée d'utilité estimée des immobilisations.

Les durées d'utilité estimées pour la période en cours et la période comparative sont les suivantes :

- marque : 8 ans ;
- relations contractuelles avec les clients : 6 à 16 ans ;
- technologies résultent de l'engagement du Groupe dans les activités digitales : 3 à 7 ans ;
- base de données d'adresses e-mails utilisées dans le cadre de campagnes d'e-mailing direct : 2 ans ;
- logiciel – ERP : 8 ans ;
- logiciel – autres : 3 ans maximum.

Les modes d'amortissement, les durées d'utilité et les valeurs résiduelles sont revus à chaque date de clôture et ajustés si nécessaire.

La méthode utilisée pour la dépréciation des actifs incorporels est fondée sur les flux de trésorerie futurs actualisés. Plus précisément pour les marques, le Groupe recourt à la méthode des « royalty savings » qui prend en compte les flux de trésorerie futurs que générerait la marque en termes de royalties en supposant qu'un tiers serait prêt à payer pour l'utilisation de cette marque. En ce qui concerne les relations contractuelles avec les clients, la méthode prend en compte les flux de trésorerie futurs actualisés générés par les clients. Les évaluations sont effectuées par des experts indépendants. Les paramètres utilisés sont cohérents avec ceux utilisés pour l'évaluation des goodwill.

Immobilisations corporelles

Les immobilisations corporelles sont évaluées au coût d'acquisition diminué du cumul des amortissements et des pertes de valeur.

Le cas échéant, le coût total d'un actif est réparti entre ses différents éléments constitutifs qui ont des durées d'utilité différentes, chaque élément étant comptabilisé séparément et amorti sur une durée distincte.

L'amortissement est calculé selon la méthode linéaire sur la durée d'utilité estimée. Les durées d'amortissement des immobilisations corporelles les plus couramment pratiquées sont les suivantes :

- constructions : 20 à 70 ans ;
- agencements des constructions, installations générales : 10 ans ;
- matériel de bureau, mobilier de bureau : 5 à 10 ans ;
- matériel de transport : 4 ans ;
- matériel informatique : 2 à 4 ans.

S'il existe un indice de perte de valeur, la valeur recouvrable des actifs corporels ou unités génératrices de trésorerie auxquelles appartiennent les actifs est comparée à la valeur comptable. Toute perte de valeur est comptabilisée au compte de résultat.

Contrats de location

À la signature d'un contrat, le Groupe détermine si celui-ci est, ou contient, un contrat de location.

Le contrat est ou contient un contrat de location s'il confère le droit de contrôler l'utilisation d'un actif identifié pour une période de temps en échange d'une contrepartie. Pour évaluer si un contrat donne le droit de contrôler un actif identifié tout au long de la durée d'utilisation du bien, le Groupe évalue si : i) le contrat implique l'utilisation d'un actif identifié, ii) le Groupe a le droit d'obtenir la quasi-totalité des avantages économiques de l'utilisation de l'actif tout au long de la période d'utilisation, et iii) le Groupe a le droit de décider de l'utilisation de l'actif.

Les contrats de location du Groupe concernent des biens immobiliers, des contrats de concession ainsi que d'autres actifs (véhicules et équipements informatiques). Les contrats immobiliers concernent les bureaux pour lesquels le Groupe est preneur. Les durées de location des bureaux varient en fonction des pays. Les contrats de concession concernent des espaces publicitaires situés dans les transports (gares, métro, bus) et mis à la disposition du Groupe en contrepartie du paiement de redevances assorties de minima garantis. Les durées des contrats de concession sont comprises entre 1 an et 10 ans.

Les contrats de location sont comptabilisés au bilan dès l'origine du contrat de location pour la valeur actualisée des paiements futurs (des loyers ou des redevances fixes ou fixes en substance). Ces contrats sont enregistrés en « obligations locatives » au passif avec inscription à l'actif en « droits d'utilisation relatifs aux contrats de location ».

Les droits d'utilisation sont initialement évalués au coût et sont ensuite amortis sur une base linéaire sur la durée du contrat qui correspond en général à la durée ferme du contrat sauf si le Groupe est raisonnablement certain de renouveler ou de résilier le contrat.

Les obligations locatives sont initialement évaluées à la valeur actualisée des loyers dus non encore payés à la date de début du contrat puis elles sont évaluées au coût amorti selon la méthode du taux d'intérêt effectif. Les taux d'actualisation appliqués pour déterminer la dette locative sont basés sur le taux d'emprunt marginal du Groupe auquel est ajouté un *spread* pour tenir compte des environnements économiques spécifiques à chaque pays. Ces taux d'actualisation sont déterminés en tenant compte des durées des contrats.

Dans les cas où un contrat de sous-location est signé, si celui-ci est qualifié de contrat de location à caractère financier, les actifs correspondants aux droits d'utilisation sont repris et une créance financière est constatée. Tout écart entre la créance de sous-location comptabilisée et les droits d'utilisation décomptabilisés est reconnu en résultat.

Le Groupe comptabilise des actifs et passifs d'impôts différés sur la dette de loyers et le droit d'utilisation.

Les contrats de location correspondant à des actifs de faible valeur unitaire ou de courte durée sont comptabilisés directement en charges.

Lorsqu'un bien immobilier est vacant et n'est plus destiné à être utilisé dans le cadre des activités principales, un test de dépréciation est réalisé sur les droits d'utilisation. Si la valeur nette comptable des droits d'utilisation est inférieure à leur valeur recouvrable alors une perte de valeur est enregistrée sur la base de l'actualisation des loyers à payer diminués des produits attendus des sous-locations.

Autres actifs financiers

Tous les investissements sont initialement comptabilisés à la juste valeur qui correspond au prix payé ou à la valeur des biens remis en paiement, augmentée le cas échéant des frais de transaction.

Après la comptabilisation initiale, les investissements sont évalués à la juste valeur à la date de clôture. Les profits et pertes sur investissements détenus à des fins de transaction sont enregistrés en résultat. Les profits et pertes sur les autres actifs financiers sont soit comptabilisés en résultat, soit comptabilisés en autres éléments du résultat global sur option pour les titres de capitaux propres.

Les autres investissements à long terme destinés à être détenus jusqu'à leur échéance et dont les caractéristiques contractuelles des flux financiers sont « seulement le paiement du principal et des intérêts » (SPPI), tels que les obligations, sont par la suite évalués au coût amorti en utilisant la méthode du taux d'intérêt effectif. Les profits et pertes sont reconnus en résultat lorsque les investissements sont décomptabilisés, dépréciés ou amortis.

Pour les investissements qui sont négociés activement sur des marchés financiers organisés, la juste valeur est déterminée par référence au prix de marché publié à la date de clôture. Pour les investissements pour lesquels il n'y a pas de prix de marché publié sur un marché actif, la juste valeur est déterminée par référence à la valeur de marché actuelle d'un autre instrument quasiment identique ou calculée sur la base des flux de trésorerie attendus de l'investissement.

Créances rattachées à des participations

Ce poste comprend les créances à caractère financier détenues par le Groupe sur des entreprises associées ou non consolidées.

Une dépréciation est comptabilisée, le cas échéant, lorsqu'il existe, en raison de la situation financière des entités concernées, un risque de non-recouvrement.

Stocks et en-cours de production

Dans ce poste figurent principalement les travaux en cours liés à l'activité publicitaire lorsque le Groupe agit en tant qu'« Agent ». Ceux-ci correspondent aux travaux techniques de création et de production (graphique, TV, radio, édition…) directement refacturables au client mais non encore facturés. Ils sont enregistrés sur la base des coûts engagés et dépréciés lorsque leur valeur nette de réalisation devient inférieure à leur coût. Les travaux non facturables ou les coûts engagés pour le gain de nouveaux clients ne sont pas activés, sauf si la refacturation des coûts de réponse aux appels d'offres est prévue contractuellement. Pour apprécier la valeur nette de réalisation, les en-cours sont examinés au cas par cas et dépréciés en fonction de critères comme l'existence de litiges commerciaux avec le client.

Le poste comprend aussi dans une moindre mesure les stocks d'espaces média achetés en compte propre et non revendus en fin de période.

Créances clients

Les créances clients et autres créances opérationnelles sont initialement comptabilisées à leur juste valeur nominale (correspondant au prix de transaction des contrats clients).

Celles qui présentent un risque de non-recouvrement font l'objet d'une dépréciation. Les créances clients sont dépréciées au cas par cas en fonction de divers critères comme l'existence de difficultés de recouvrement, de litiges ou de la situation du débiteur. Les dépréciations de créances clients prennent également en compte les pertes sur créances attendues selon la méthode simplifiée permise par IFRS 9.

Compte tenu des activités du Groupe, les créances clients sont à court terme. Néanmoins, toute créance dont l'échéance serait lointaine serait évaluée en calculant sa valeur actualisée.

Actifs sur contrat

Les actifs sur contrats correspondent aux revenus comptabilisés lorsqu'une obligation de prestation a été remplie mais n'a pas encore été facturée. Les actifs sur contrats sont transférés en créances clients quand le droit à contrepartie devient inconditionnel et que la prestation est facturée au client selon les termes du contrat.

Instruments financiers dérivés

Le Groupe utilise des instruments financiers dérivés tels que des contrats de couverture sur des devises étrangères et sur les taux d'intérêt pour couvrir ses positions actuelles ou futures contre le risque de change et de taux. Les dérivés sont évalués à la juste valeur et les variations de juste valeur sont généralement comptabilisées en résultat. La juste valeur est déterminée soit par référence aux prix de marché disponibles à la clôture, soit par application de modèles de valorisation intégrant des paramètres de marché à la date de clôture. La prise en compte du risque de contrepartie dans la valorisation des dérivés est sans impact significatif.

Le Groupe désigne certains dérivés comme étant des instruments de couverture afin de couvrir l'exposition à la variabilité des flux de trésorerie associée à une transaction hautement probable découlant de variations des taux de change et des taux d'intérêt.

Dès lors que ces instruments financiers participent à une relation qualifiée comptablement de couverture, il convient de distinguer :

- les couvertures de juste valeur, qui couvrent l'exposition aux variations de la juste valeur d'un actif ou d'un passif comptabilisé ;
- les couvertures de flux de trésorerie, qui couvrent l'exposition aux variations de flux de trésorerie futurs.

Concernant les couvertures de juste valeur relatives à un actif ou un passif comptabilisé, tout profit ou perte résultant de la réévaluation de l'instrument de couverture à sa juste valeur est comptabilisé immédiatement au compte de résultat. Parallèlement, tout profit ou perte sur l'élément couvert vient modifier la valeur comptable de cet élément en contrepartie d'un impact au compte de résultat. Les variations de juste valeur des instruments dérivés qui sont qualifiés de couverture de juste valeur sont comptabilisées en autres charges et produits financiers, comme les variations de valeur des éléments sous-jacents.

Concernant les couvertures utilisées pour couvrir des engagements futurs fermes ou hautement probables et qui remplissent les conditions pour l'application de la comptabilité de couverture (couverture de flux de trésorerie futurs), la partie du profit ou de la perte réalisée sur l'instrument de couverture qui est déterminée comme étant une couverture efficace est comptabilisée directement en autres éléments du résultat global en « réserve de coût de couverture ». La partie inefficace est comptabilisée immédiatement en résultat. Les profits et les pertes qui ont été comptabilisés en autres éléments du résultat global sont rapportés au compte de résultat de la période au cours de laquelle le risque couvert affecte le résultat, par exemple lorsque la vente prévue survient effectivement.

La juste valeur des instruments dérivés est comptabilisée en « autres actifs financiers courants » et « autres passifs financiers courants ».

Trésorerie et équivalents de trésorerie

La trésorerie et les équivalents de trésorerie comprennent la trésorerie en banque, la caisse, les dépôts à court terme ayant une échéance initiale de moins de trois mois et les sicav et fonds communs de placement monétaires soumis à un risque négligeable de changement de valeur, c'est-à-dire qui respectent les critères suivants : sensibilité au risque de taux inférieure ou égale à 0,25 et volatilité historique à 12 mois proche de zéro.

Pour les besoins du tableau des flux de trésorerie consolidés, la trésorerie comprend la trésorerie et les équivalents de trésorerie tels que définis ci-dessus, nets des soldes créditeurs de banques.

Actions propres

Si le Groupe rachète ses propres instruments de capitaux propres, le montant de la contrepartie payée y compris les coûts directement attribuables est comptabilisé en diminution des capitaux propres. Lorsque les actions propres sont vendues ou remises en circulation, le montant reçu est comptabilisé en augmentation des capitaux propres. Le solde positif ou négatif de la transaction est présenté en réserves et résultats.

Emprunts obligataires

Les emprunts obligataires sont initialement enregistrés à la juste valeur, qui correspond au montant reçu, net des coûts d'émission.

Postérieurement à la comptabilisation initiale, les emprunts obligataires sont évalués au coût amorti, en utilisant la méthode du taux d'intérêt effectif, qui prend en compte tous les coûts d'émission et toute décote ou prime de remboursement.

Provisions

Les provisions sont comptabilisées lorsque :

- le Groupe a une obligation actuelle (juridique ou implicite) résultant d'un événement passé ;
- il est probable qu'une sortie de ressources représentative d'avantages économiques sera nécessaire pour éteindre l'obligation ;
- le montant de la sortie de ressources peut être estimé de manière fiable. Si l'effet de la valeur temps est significatif, les provisions sont actualisées, l'augmentation de la provision liée à l'écoulement du temps étant comptabilisée en charge financière.

Les passifs éventuels ne sont pas comptabilisés et sont décrits en annexe lorsqu'ils sont significatifs, sauf dans le cas de regroupement d'entreprises où ils constituent des éléments identifiables.

Provisions pour litiges

Elles concernent les risques identifiés liés à un procès ou un litige de toute nature : commerciale, réglementaire, fiscale (hors impôts sur les sociétés) ou sociale. Le Groupe constitue une provision s'il est probable qu'une sortie de ressources sera nécessaire pour éteindre ce risque et qu'une estimation fiable du coût lié à ce risque est possible. Dans de tels cas, le montant de la provision (y compris les pénalités liées) est déterminé par les agences et leurs experts, sous la supervision des services centraux du Groupe, sur la base de la meilleure estimation des coûts probables liés au procès ou litige.

Provisions pour restructuration

Le coût des actions de restructuration est intégralement provisionné dans l'exercice lorsque ces mesures ont été décidées et annoncées.

Dans le cadre d'une acquisition, les plans de restructuration qui ne sont pas, lors de l'acquisition, des passifs pour l'entreprise acquise sont comptabilisés en charges.

Ce coût correspond essentiellement aux indemnités de licenciement, aux préretraites, au coût des préavis non réalisés comptabilisés en charges de personnel, ainsi qu'aux éventuelles mises au rebut d'immobilisations et d'autres actifs.

Provisions sur engagements immobiliers

Si un bien immobilier est vacant et n'est pas destiné à être utilisé dans l'activité principale, une provision est constituée incluant les charges locatives, taxes et autres coûts éventuels. Cette provision n'inclut pas les loyers à payer qui sont comptabilisés en dépréciation des droits d'utilisation relatifs aux contrats de location.

Une provision est également constituée dans le cadre d'un regroupement d'entreprises en cas d'existence de contrats de location immobilière conclus à des conditions moins favorables que les conditions de marché constatées à la date d'acquisition.

Engagements de retraite et autres avantages postérieurs à l'emploi

Le Groupe comptabilise les engagements liés aux pensions et autres avantages postérieurs à l'emploi en fonction de la qualification de ces régimes :

- à cotisations définies : les montants des contributions du Groupe à ces cotisations versées sont comptabilisés en charges de la période ;
- à prestations définies : l'engagement au titre des régimes à prestations définies est déterminé séparément pour chaque régime en utilisant la méthode actuarielle des unités de crédit projetées. Les gains et pertes actuariels relatifs aux régimes postérieurs à l'emploi générés durant l'exercice sont comptabilisés directement en autres éléments du résultat global. L'effet de la désactualisation des engagements de retraite, net des rendements attendus des actifs en couverture, est constaté en « Autres charges et produits financiers ». Certains frais administratifs des plans de couverture, lorsqu'ils sont directement facturés au Groupe, sont comptabilisés dans le résultat opérationnel.

Dettes fournisseurs

Ce poste comprend toutes les dettes d'exploitation (y compris les effets à payer et factures à recevoir) liées à l'acquisition de biens et services ainsi que celles relatives aux opérations d'achat d'espace en qualité de mandataire. Ces dettes ont généralement une échéance de moins d'un an.

Les dettes fournisseurs sont initialement comptabilisées à leur juste valeur puis au coût amorti, qui correspondent généralement à leur valeur nominale.

Passifs sur contrats

Les passifs sur contrats correspondent aux produits constatés d'avance. Il s'agit des contreparties reçues ou facturées au client pour lesquelles le Groupe a une obligation de fournir des biens ou services.

Les passifs sur contrats n'incluent pas les avances clients concernant des coûts externes engagés pour le compte des clients et directement remboursables, lorsque le Groupe agit en tant qu'« Agent ». Ces avances sont enregistrées dans les comptes de « dettes fournisseurs ».

Revenu

Le revenu du Groupe provient principalement des services de créations et productions publicitaires, marketing direct et digital, CRM (*Customer Relationship Management*), promotion des ventes et marketing sur point de vente, relations publiques, organisation événementielle, communication institutionnelle et financière, stratégie/planification et achat d'espaces média ainsi que du conseil en transformation digitale. Le Groupe a également renforcé son offre data en proposant des solutions incluant des plateformes customisées et la mise à disposition de données ciblées à ses clients.

Les contrats avec les clients sont principalement rémunérés sous la forme d'honoraires, de commissions, de coût pour mille, de bonus soumis à des critères de performance, de remboursements de coûts de tiers engagés pour le compte des clients ou d'une combinaison des cinq.

Les honoraires négociés avec les clients sont majoritairement calculés sur la base d'un taux horaire plus frais généraux auxquels est appliquée une marge.

Les contrats à la commission sont calculés sur la base d'un pourcentage appliqué à la somme totale des coûts payés aux tiers (remboursés par le client) pour réaliser le contrat. Les contrats à la commission concernent principalement : i) l'activité média sur la base des achats d'espace pour le compte des clients et ii) la supervision de productions réalisées par des tiers.

La quasi-totalité des contrats clients est à court terme, et le Groupe a généralement droit à paiement jusqu'à la fin du contrat ou au moins pour les travaux réalisés à date.

Le Groupe reconnaît le revenu lorsqu'il transfère (ou à mesure qu'il transfère) au client le contrôle des biens ou des services promis (identifiés comme des obligations de prestation), et ce pour un montant qui reflète le paiement que l'on s'attend à recevoir en contrepartie de ces biens ou services.

Obligations de prestation

Pour chacun des contrats, les services promis (appelés obligations de prestation) sont distingués uniquement si le client peut bénéficier des services isolément et si la promesse de lui fournir ces services est identifiée séparément dans le contrat.

À l'exception de l'activité média, les obligations de prestation correspondent généralement aux différentes rémunérations inscrites dans les contrats. Dans l'activité de création publicitaire, le Groupe distingue deux obligations de performance, l'une pour les services de conseils créatifs et l'autre pour la réalisation des productions, ce qui généralement correspond aux différentes rémunérations inscrites dans les contrats.

Dans l'activité média, le prix de transaction couvre généralement les prestations de stratégie/planification ainsi que l'achat d'espace. Dans ces contrats ces deux types de services sont distincts et le prix de transaction est alloué en proportion du personnel affecté à ces services.

Les services liés aux plateformes de données customisées, de leur développement à leur utilisation, sont traités comme une obligation de performance unique. Ces plateformes ne pourraient être utilisées par le client sans les services associés fournis par le Groupe.

Éléments variables du prix de transaction

Certains contrats comprennent des bonus soumis à des critères de performance qualitatifs ou quantitatifs. Ces parties variables ne sont intégrées au prix de transaction que lorsqu'il est hautement probable que cela n'entraînera pas une reprise significative du revenu enregistré.

Les bonus sur critères de performance ne sont le plus souvent reconnus en revenu que lorsqu'ils sont confirmés par le client.

Le Groupe perçoit aussi des remises sur volumes fournisseurs relatives à des transactions effectuées au nom des clients. Ces remises sont rétrocédées aux clients en fonction des termes des contrats ou des lois locales, sinon elles sont conservées. La part à rétrocéder aux clients est enregistrée en dettes et la part conservée est reconnue en revenu généralement dès que le média est diffusé, s'il existe un contrat avec le vendeur média et que l'agence anticipe de dépasser les critères de volume.

Notion d'« Agent » vs. « Principal »

Lorsque des fournisseurs tiers sont impliqués dans la fourniture des services au client, le Groupe considère qu'il agit en tant que « Principal » si au moins un des critères ci-dessous est rempli :

- l'agence obtient le contrôle du bien ou du service avant de le transférer au client ;
- l'agence contrôle le ou les fournisseurs ;
- l'agence intègre ou combine le travail des fournisseurs pour délivrer le bien ou service promis au client.

Le Groupe agit en tant que « Principal » dans la majorité de ses activités hormis l'achat d'espace média pour le compte de clients et la supervision de productions réalisées par des tiers.

Concernant les activités de production, le Groupe agit en tant qu'« Agent » lorsque seul un travail de supervision d'une production réalisée en totalité par des tiers est effectué. Si l'agence intègre ou modifie significativement le travail réalisé par un tiers, il s'agit d'une unique obligation de prestation dans laquelle le Groupe agit en tant que « Principal ».

Lorsque le Groupe agit en tant que « Principal », le revenu est enregistré pour son montant brut facturé au client. Lorsque le Groupe agit en tant qu'« Agent » le revenu est reconnu net des coûts refacturés aux clients, ce qui signifie que le revenu comptabilisé correspond uniquement aux honoraires ou commissions.

Dans tous les cas, les frais de déplacements remboursés par le client (transports, hôtels, repas, etc.) sont toujours reconnus en revenu.

Période de reconnaissance du revenu

La quasi-totalité du revenu du Groupe est constatée à l'avancement car les prestations du Groupe bénéficient au client au fur et à mesure de leur réalisation ou génère un actif sans autre utilité et pour lequel le Groupe a un droit à paiement pour le travail effectué à date en cas de résiliation par le client.

Pour les projets à prix fixe, le revenu est reconnu à l'avancement sur la base des coûts engagés essentiellement basé sur le nombre d'heures effectuées et sur les coûts externes directs consommés.

Pour les contrats de communication globale avec une équipe dédiée et qui porte généralement sur des contrats d'un an, le Groupe considère que son obligation de prestation est d'être prêt à mettre à disposition des ressources à tout moment pour le client. Dans ce cas, le revenu est constaté linéairement sur la durée du contrat.

Pour les contrats média à la commission, le Groupe reconnaît le revenu lorsque le média est diffusé.

Le revenu lié à la vente de données est reconnu lorsqu'il y a transfert de contrôle des données du Groupe au client, soit à leur livraison.

Modification des contrats

Dans certains cas, des modifications sur l'étendue des services rendus peuvent être demandées par le client durant la durée du contrat. Ces changements sont généralement négociés en tant que nouveaux contrats couvrant les besoins supplémentaires avec une rémunération associée.

Ventilation des produits des activités ordinaires

Le Groupe fournit un ensemble de services intégrés pour la communication de ses clients, qui combinent l'ensemble des expertises au sein du Groupe. Le Groupe a renforcé son approche géographique qui présente le mieux la façon dont le revenu est affecté par les facteurs économiques.

Cette ventilation du revenu par zone géographique est semblable aux exercices précédents et est présentée dans l'information sectorielle (voir note 31).

Mesures de simplification adoptées

Le Groupe a décidé d'appliquer les mesures de simplification sur les obligations de prestation qui restent à remplir et de ne pas présenter les informations concernant les prestations faisant partie de contrats dont la durée initiale attendue ne dépasse pas un an et ceux pour lesquels le Groupe a le droit à règlement pour les heures effectuées à date.

Les montants sur les obligations de prestations qui restent à remplir sur les autres types de contrats que ceux cités plus haut sont non significatifs et ne sont pas présentés dans les annexes.

Revenu net

Le revenu net est calculé comme le revenu après déduction des coûts directement refacturables aux clients.

Dans les activités où le Groupe agit en tant qu'« Agent » ou « Principal », des prestations auprès de tiers sont engagées pour le compte des clients et directement refacturables. Ces coûts concernent essentiellement des activités de production et de média, ainsi que des frais divers à la charge des clients (notamment les frais de déplacement) et sont enregistrés dans les charges opérationnelles. Ces éléments refacturables aux clients ne faisant pas partie du périmètre d'analyse des opérations, l'indicateur « revenu net » retenu pour la mesure de la performance opérationnelle du Groupe exclut la refacturation de ces coûts.

Rémunération à base d'actions

Les plans d'options de souscription ou d'achat d'actions Publicis et les plans d'attribution d'actions gratuites aux dirigeants, salariés et consultants de la Société sont des plans à base d'actions réglés en instruments de capitaux propres, en l'absence de liquidité accordée par le Groupe.

La juste valeur des options et actions gratuites attribuées est comptabilisée en charges de personnel, en contrepartie d'une augmentation des capitaux propres, sur la période d'acquisition des droits. Cette valeur est déterminée par un expert indépendant et correspond :

- pour les options attribuées, généralement au modèle de Black-Scholes ;
- pour les actions gratuites, au prix de marché de l'action à la date d'attribution, ajusté de la perte de dividende attendue pendant la période d'acquisition des droits.

Le montant comptabilisé en charges est ajusté pour refléter le nombre des droits pour lesquels il est estimé que les conditions de service et de performance hors marché seront remplies, de telle sorte que le montant comptabilisé *in fine* est basé sur le nombre réel de droits qui remplissent les conditions de service et les conditions de performance hors marché à la date d'acquisition. Dans le cas exceptionnel où le plan comporte des conditions de marché, la méthode Monte-Carlo est utilisée.

Marge opérationnelle avant amortissements

La marge opérationnelle avant amortissements est égale au revenu après déduction des charges de personnel, des coûts des freelances et des autres charges opérationnelles (hors autres produits et charges non courants tels que définis ci-dessous).

Marge opérationnelle

La marge opérationnelle est égale au revenu après déduction des charges de personnel, coûts des freelances, autres charges opérationnelles (hors autres produits et charges non courants tels que définis ci-dessous) et dotations aux amortissements (hors incorporels liés aux acquisitions). Le taux de marge opérationnelle, qui est égal à la marge opérationnelle exprimée en pourcentage du revenu net, est un indicateur suivi par le Groupe dans le but de mesurer la performance des unités génératrices de trésorerie et du Groupe dans son ensemble.

Autres produits et charges non courants

Les autres produits et charges non courants présentent des produits et charges peu nombreux, bien identifiés, non récurrents et significatifs. Sont notamment incluses sous cette rubrique les plus ou moins-values de cession d'actifs.

Résultat financier

Les produits et charges sur endettement financier incluent principalement les produits d'intérêts sur la trésorerie et les équivalents de trésorerie, les charges d'intérêts sur emprunts et découverts bancaires ainsi que les produits et charges liés aux dérivés liés à la dette.

Les autres produits et charges financiers comprennent principalement les charges d'intérêts sur les obligations locatives, les effets de la désactualisation des provisions immobilières à long terme et des provisions pour retraites (nets du rendement des actifs), l'effet de la revalorisation des compléments de prix sur acquisitions, les variations de juste valeur des dérivés hors dérivés liés à la dette, les variations de juste valeur des actifs financiers ainsi que les gains et pertes de change.

Impôt sur les bénéfices

Les bénéfices sont taxés selon les réglementations propres aux pays dans lesquels ils sont réalisés. Les impôts différés sont comptabilisés, en utilisant la méthode bilancielle du report variable, pour les différences temporelles existant à la date de clôture entre la base fiscale des actifs et passifs et leur valeur comptable au bilan.

Des actifs d'impôt différé sont comptabilisés pour les différences temporelles déductibles, reports en avant de pertes fiscales et crédits d'impôt non utilisés, dans la mesure où il est probable qu'un bénéfice imposable (résultant du renversement de différences temporelles imposables ou de l'existence d'un bénéfice imposable généré par l'entité) sera disponible, sur lequel ces différences temporelles déductibles, reports en avant de pertes fiscales et crédits d'impôt non utilisés pourront être imputés. L'horizon de temps retenu pour la reconnaissance des impôts différés actifs liés à des reports en avant de pertes fiscales est de 3 ans.

La valeur comptable des actifs d'impôt différé est revue à chaque date de clôture et réduite dans la mesure où il n'est plus probable qu'un bénéfice imposable suffisant sera disponible pour permettre l'utilisation de l'avantage de tout ou partie de cette base d'actif d'impôt différé. Les actifs d'impôts différés non reconnus sont appréciés à chaque date de clôture et sont reconnus dans la mesure où il devient probable qu'un bénéfice futur permettra de les recouvrer.

Les actifs et passifs d'impôt différé sont évalués au taux d'impôt dont l'application est attendue sur l'exercice au cours duquel l'actif sera réalisé ou le passif réglé, sur la base des taux d'impôt qui ont été adoptés ou quasi adoptés à la date de clôture.

Les passifs d'impôts incertains sont comptabilisés dans les passifs d'impôts courants.

Bénéfice par action et bénéfice dilué par action (BNPA et BNPA dilué)

Le bénéfice de base par action est calculé en divisant le résultat net de l'exercice attribuable aux actions ordinaires par le nombre moyen pondéré d'actions ordinaires en circulation au cours de l'exercice.

Le bénéfice dilué par action est calculé en divisant le résultat net de l'exercice attribuable aux actions ordinaires après neutralisation des intérêts sur les emprunts remboursables ou convertibles en actions par le nombre moyen pondéré d'actions ordinaires en circulation au cours de l'exercice ajusté des effets de tous les instruments potentiellement dilutifs. Pour le Groupe, les seuls instruments dilutifs sont les options d'achat d'actions en circulation ainsi que les actions gratuites attribuées.

Options d'achat d'actions

L'effet dilutif de ces instruments est déterminé selon la méthode du rachat d'actions (nombre théorique d'actions pouvant être achetées au prix du marché, défini sur la base du cours moyen de l'action Publicis sur la période, à partir des fonds recueillis lors de l'exercice des options). En application de cette méthode, les options d'achat d'actions sont considérées comme potentiellement dilutives si elles sont « dans la monnaie » (le prix d'exercice considéré incluant la juste valeur des services rendus déterminée selon IFRS 2 – Paiement fondé sur des actions).

Actions gratuites

Pour calculer le bénéfice dilué par action, les actions gratuites attribuées sont considérées comme ayant été effectivement livrées.

Outre ce bénéfice par action (de base et dilué), le Groupe calcule et communique habituellement un BNPA « courant » de base et dilué, qui est similaire à celui décrit ci-dessus, sauf pour ce qui est du résultat retenu, qui exclut :

- les pertes de valeur ;
- les dotations aux amortissements des incorporels liés aux acquisitions ;
- les réévaluations des compléments de prix sur acquisitions ;
- les variations de juste valeur des actifs financiers qui se trouvent dans les « Autres charges et produits financiers » ;
- certains produits et charges à caractère inhabituel (généralement enregistrés sur la ligne « Autres produits et charges non courants »), spécifiquement désignés.

1.4 Recours aux jugements et estimations

La situation financière et les résultats du Groupe dépendent des méthodes comptables, hypothèses, estimations et jugements retenus lors de l'élaboration des comptes consolidés. Les estimations et les hypothèses sous-jacentes sont réexaminées de façon continue. L'impact des changements d'estimation est comptabilisé de manière prospective.

Le Groupe fonde ses estimations sur son expérience passée ainsi que sur un ensemble d'autres hypothèses jugées raisonnables au regard des circonstances afin d'évaluer les valeurs à retenir pour les actifs et passifs du Groupe. Les résultats réels ultérieurs pourraient être différents.

Jugements

Les informations relatives aux jugements exercés pour appliquer les méthodes comptables ayant l'impact le plus significatif sur les montants comptabilisés dans les états financiers consolidés sont incluses dans les notes suivantes :

- Note 4 – Revenu et revenu net : détermination des obligations de performance et détermination du rythme de reconnaissance du revenu ;
- Note 25 – Durée de la location : détermination des durées de location et notamment si le Groupe a la certitude raisonnable d'exercer les options de prolongation et de résiliation.

Estimations

Les principales hypothèses concernant des événements futurs et les autres sources d'incertitude liées au recours à des estimations à la date de clôture pour lesquelles il existe un risque significatif de modifications des valeurs nettes comptables d'actifs et de passifs au cours d'un exercice ultérieur concernent :

- Note 3 – Évaluation de la juste valeur attribuée aux actifs et passifs intégrés lors d'un regroupement d'entreprises ;
- Note 7 – Test de dépréciation des actifs non courants : détermination des principales hypothèses ;
- Note 10 – Évaluation des positions fiscales incertaines ;
- Note 22 – Comptabilisation et calcul des provisions et passifs éventuels : principales hypothèses concernant la probabilité et l'ampleur d'une sortie de ressources ;
- Note 23 – Évaluation des obligations liées à des régimes à prestations définies et couvertures médicales post-emploi : détermination des principales hypothèses actuarielles ;
- Note 25 – Contrats de location : détermination des principales hypothèses (y compris le taux d'actualisation) ;
- Note 32 – Évaluation de la juste valeur des options attribuées dans le cadre des plans d'options de souscription d'actions de Publicis Groupe SA.

Le Groupe ne s'attend pas à ce que ces sources d'incertitude liées aux estimations soient affectées de manière significative par les changements macroéconomiques, technologiques, sociaux et climatiques à venir. Sur ce dernier sujet, les effets du changement climatique et le plan de transition climatique décrit dans les états de durabilité n'ont pas d'impact significatif sur les états financiers 2024 du Groupe.

Note 2 Contexte macro-économique

En 2024, malgré une conjoncture économique mondiale marquée par une croissance modeste, des incertitudes économiques et géopolitiques persistantes, la performance des activités du Groupe reste conforme aux taux de croissance et de marge prévus dans les plans d'affaires. La demande croissante pour la personnalisation à grande échelle et les investissements stratégiques ont permis de renforcer la position du Groupe.

Note 3 Variations du périmètre de consolidation

3.1 Acquisitions de l'exercice 2024

Les principales acquisitions de la période sont :

- en mars 2024, celle de Spinnaker SCA à 100 %, une société de services de premier plan spécialisée dans la chaîne d'approvisionnement. Spinnaker SCA offre des services de conseil complets en stratégie, planification et exécution de la chaîne d'approvisionnement. Cette acquisition permettra à Publicis Groupe d'élargir son expertise et ses capacités dans ce domaine ;
- en juillet 2024, celle de The Influential Network Inc. à 100 %. Il s'agit d'un groupe et d'une plateforme de marketing d'influence du monde. Sa technologie propriétaire alimentée par l'IA avec plus de 100 milliards de points de données et son réseau de plus de 3,5 millions de créateurs, dont 90 % d'influenceurs mondiaux ayant plus de 1 million de *followers*, sont au service de plus de 300 marques à travers le monde. La connaissance de Publicis Groupe du comportement des consommateurs *via* Epsilon, combinée à la plateforme d'Influential, permettra aux marques d'identifier les créateurs les plus pertinents pour leurs clients et communautés cibles, tout en fournissant la capacité unique de planifier, gérer et mesurer de manière globale leur investissement, à travers le marketing social, digital et d'affiliation ;
- en septembre 2024, celle de Mars United Commerce à 100 %, la plus grande entreprise indépendante de marketing e-commerce et *retail*. Avec plus de 1 000 employés répartis dans 14 sites à travers le monde, Mars accélère la croissance de plus de 100 grandes marques mondiales grâce à sa connaissance des consommateurs, à ses outils médias exclusifs et à ses nombreuses relations avec les acteurs de la distribution. Cette acquisition permettra à Publicis Groupe d'optimiser l'élaboration et la mise en œuvre des solutions commerciales complètes de ses clients.

Le goodwill résultant des acquisitions du Groupe a été calculé comme suit :

(en millions d'euros)	Mars	Influential	Spinnaker
Contrepartie versée en trésorerie	528	196	113
Compléments de prix d'acquisition	–	184	4
Contrepartie transférée (versée en trésorerie) (A)	**528**	**380**	**117**
Participation ne donnant pas le contrôle (B)	**12**	**–**	**–**
Technologie	26	–	–
Relations contractuelles avec les clients	164	26	10
Impôts différés passifs liés aux incorporels acquis	(51)	(7)	(3)
Autres actifs	106	57	12
Autres passifs	(79)	(30)	(3)
Juste valeur des actifs net identifiables (C)	**166**	**46**	**16**
Goodwill (A + B – C)	**374**	**334**	**101**

Le goodwill porte essentiellement sur le savoir-faire et la compétence technique des employés des entités acquises et sur la capacité à maintenir et développer les actifs existants. Le goodwill comptabilisé n'est pas déductible fiscalement.

Les immobilisations incorporelles (technologie et relations contractuelles avec les clients) sont valorisées respectivement selon la méthode des redevances et la méthode des bénéfices excédentaires. La méthode des redevances repose sur l'estimation des redevances actualisées qui devraient être évitées suite à l'acquisition du brevet ou de la marque. La méthode des bénéfices excédentaires prend en compte la valeur actualisée des flux de trésorerie nets qui devraient être générés dans le cadre des relations clients.

Les flux de trésorerie liés aux acquisitions 2024 sont les suivants :

(en millions d'euros)	2024
Contrepartie versée en trésorerie	923
Trésorerie et équivalents de trésorerie du groupe acquis	(75)
Complément de prix versés en trésorerie	67
Acquisitions de filiales, nette de la trésorerie acquise	**915**

Les acquisitions de la période contribuent pour moins de 1 % au revenu net consolidé de l'exercice 2024 et pour moins de 1 % au résultat net attribuable aux propriétaires de la société mère du Groupe.

Les frais d'acquisition sont comptabilisés en autres charges opérationnelles.

3.2 Acquisitions de l'exercice 2023

Les principales acquisitions de la période étaient :

- en avril 2023, celle de Practia, à 100 %. Il s'agit d'un groupe technologique qui fournit des services de transformation digitale aux entreprises. Cette acquisition permet au Groupe de renforcer ses positions sur le marché latino-américain et de mettre en place une plate-forme de livraison de proximité pour le marché nord-américain. Practia compte des bureaux en Argentine, au Chili, au Mexique, au Pérou, au Brésil, en Colombie et Espagne, et une présence opérationnelle en Uruguay et aux États-Unis. La contrepartie transférée était de 143 millions d'euros ;
- en juin 2023, celle de Corra, à 100 %. Il s'agit d'une entreprise spécialisée dans les solutions de commerce, notamment Adobe Commerce. Cette acquisition permet d'étendre l'offre du Groupe sur le commerce digital et omnicanal. La contrepartie transférée était de 127 millions d'euros.

La juste valeur, à la date d'acquisition, de la contrepartie transférée (hors trésorerie acquise) des entités intégrées prises dans leur ensemble avec prise de contrôle durant la période, s'élevait à 289 millions d'euros. Ce montant comprenait notamment :

- 131 millions d'euros décaissés au cours de la période ;
- 158 millions d'euros d'engagements de compléments de prix.

Le montant payé sur l'année 2023 au titre des acquisitions (après déduction de la trésorerie acquise) s'élevait à 194 millions d'euros et comprenait :

- 133 millions d'euros décaissés au cours de la période ;
- (10) millions d'euros de trésorerie nette acquise ;
- 71 millions d'euros de compléments de prix liés à des acquisitions antérieures décaissés au cours de la période.

Les acquisitions de la période contribuaient pour moins de 1 % au revenu net consolidé de l'exercice 2023 et pour moins de 1 % au résultat net attribuable aux propriétaires de la société mère du Groupe.

3.3 Cessions des exercices 2024 et 2023

En 2024, le Groupe n'a pas réalisé de cession significative.

En 2023, le Groupe n'avait pas réalisé de cession significative.

Note 4 Revenu et revenu net

Le Groupe accompagne ses clients sur l'ensemble des problématiques marketing grâce à ses expertises dans les métiers de la créativité, des médias, de la *data* et de la transformation digitale. Pour proposer dans chaque pays l'offre unique qui combine l'ensemble des expertises du Groupe, Publicis a défini dix marchés principaux : États-Unis, Canada, Royaume-Uni, France, DACH (Allemagne, Autriche et Suisse), Asie-Pacifique, Afrique-Moyen-Orient, Europe centrale et de l'Est, Europe de l'Ouest et Amérique latine.

Cette organisation par pays correspond aux secteurs opérationnels regroupés en cinq secteurs reportables (voir note 31) : Amérique du Nord, Europe, Asie-Pacifique, Moyen-Orient et Afrique, et Amérique latine.

(en millions d'euros)	Amérique du Nord	Europe	Asie-Pacifique	Moyen-Orient et Afrique	Amérique latine	2024
Revenu	9 416	4 097	1 513	586	418	16 030
Revenu net	8 583	3 384	1 218	406	374	13 965

(en millions d'euros)	Amérique du Nord	Europe	Asie-Pacifique	Moyen-Orient et Afrique	Amérique latine	2023
Revenu	8 709	3 814	1 410	503	366	14 802
Revenu net	8 050	3 172	1 156	380	341	13 099

En 2024, les revenus des coûts refacturables de 2 065 millions d'euros trouvent leurs contreparties pour 1 947 millions d'euros en autres charges opérationnelles et 118 millions d'euros en dotations aux amortissements (hors incorporels liés aux acquisitions).

En 2023, les revenus des coûts refacturables de 1 703 millions d'euros trouvent leurs contreparties pour 1 597 millions d'euros en autres charges opérationnelles et 106 millions d'euros en dotations aux amortissements (hors incorporels liés aux acquisitions).

Note 5 Charges de personnel, coûts des freelances et effectifs

Les charges de personnel incluent les salaires, appointements, commissions, primes, intéressements, congés payés ainsi que l'estimation des bonus et les charges liées aux paiements fondés sur des actions (plans d'options de souscription ou d'achat d'actions, plans d'actions gratuites) et les charges liées aux retraites (hors effet net de désactualisation présenté en autres produits et charges financiers).

(en millions d'euros)	2024	2023
Rémunérations	(7 275)	(6 755)
Charges sociales	(1 098)	(1 002)
Avantages postérieurs à l'emploi [1]	(254)	(229)
Charges relatives aux paiements fondés sur des actions	(91)	(85)
Coûts de restructuration	(136)	(111)
Charge de personnel	**(8 854)**	**(8 182)**
Coûts des freelances	(370)	(332)
Charge de personnel et coûts des freelances	**(9 224)**	**(8 514)**

(1) Voir note 23.

/ Répartition des effectifs au 31 décembre par zone géographique

	2024	2023
Europe	25 492	25 292
Amérique du Nord	31 749	29 979
Amérique latine	10 915	10 231
Asie Pacifique	35 475	34 039
Moyen-Orient et Afrique	4 548	3 754
Total	**108 179**	**103 295**

/ Répartition des effectifs au 31 décembre par fonction (en %)

	2024	2023
Management des clients	23,3 %	22,7 %
Ingénieurs	16,8 %	17,6 %
Média	14,9 %	13,3 %
Création et Contenus	11,8 %	12,1 %
Fonctions support	11,6 %	11,5 %
Data & Tech	9,2 %	9,2 %
Production	4,1 %	4,5 %
Stratégie	4,4 %	4,2 %
Consulting	2,8 %	3,9 %
Management	0,7 %	0,8 %
Santé	0,3 %	0,2 %
Total	**100,0 %**	**100,0 %**

Note 6 Autres charges opérationnelles

Ce poste regroupe toutes les charges externes autres que les achats de production et de médias lorsque le Groupe intervient en tant qu'agent, il comprend notamment :

- des frais refacturables pour 1 947 millions d'euros en 2024 contre 1 597 millions d'euros en 2023 ;
- des coûts directement attribuables aux services rendus pour 467 millions d'euros en 2024 contre 500 millions d'euros en 2023.

Il inclut également les coûts informatiques, les impôts (à l'exception des impôts sur les bénéfices), les taxes et versements assimilés ainsi que les dotations et reprises sur provisions.

Note 7 Dotations aux amortissements et pertes de valeur

(en millions d'euros)	2024	2023
Dotation aux amortissement des autres immobilisations incorporelles (hors incorporels liés aux acquisitions)	(54)	(55)
Dotation aux amortissement des immobilisations corporelles	(132)	(130)
Dotation aux amortissement des droits d'utilisation	(309)	(297)
Dotation aux amortissements (hors incorporels liés aux acquisitions)	**(495)**	**(482)**
Dotation aux amortissements des incorporels liés aux acquisitions	**(234)**	**(268)**
Pertes de valeur sur les goodwill	(4)	(6)
Pertes de valeur sur les actifs incorporels et actifs incorporels liés aux acquisitions	(11)	–
Pertes de valeur liées aux contrats immobiliers	(71)	(147)
Pertes de valeur	**(86)**	**(153)**
Total des dotations aux amortissements et pertes de valeur	**(815)**	**(903)**

Pertes de valeur sur les actifs incorporels et actifs incorporels liés aux acquisitions

Quand des indices de perte de valeur ont été identifiés sur les actifs incorporels liés aux acquisitions, des tests de dépréciations ont été conduits. Les taux d'actualisation après impôt retenu et les taux de croissance à long terme ont été déterminés en prenant en compte les caractéristiques spécifiques de ces actifs.

En 2024, ces tests ont conduit le Groupe à constater une perte de valeur de 11 millions d'euros sur divers actifs incorporels.

Ces tests n'avaient pas conduit à constater de dépréciation en 2023.

Pertes de valeur sur goodwill

Tests de dépréciation

Les tests de dépréciation ont été réalisés au niveau des groupes d'unités génératrices de trésorerie suivantes : États-Unis, Canada, Royaume-Uni, France, DACH (Allemagne, Autriche et Suisse), Asie-Pacifique, Afrique-Moyen-Orient, Europe centrale et de l'Est, Europe de l'Ouest et Amérique latine, ainsi que sur les autres goodwill.

L'évaluation nécessaire aux tests sur les goodwill les plus significatifs a été réalisée par un expert indépendant. Les tests de dépréciation sur les goodwill ont été effectués :

- soit sur la base de la valeur d'utilité des groupes d'unités génératrices de trésorerie déterminée à partir de projections financières à 5 ans (2025-2029). Les projections pour l'année 2025 sont directement issues du budget annuel validé par le management ;
- soit sur la base de la valeur de marché du groupe d'unités génératrices de trésorerie.

Les taux de croissance annuels appliqués sur la période du plan d'affaires ont été corroborés avec des études de marché sectorielles sur les dépenses publicitaires par pays ou zone géographique.

La méthode appliquée pour la détermination des taux d'actualisation et des taux de croissance à l'infini est inchangée.

En 2024, les tests de dépréciation ont conduit le Groupe à constater une perte de valeur de 4 millions d'euros relative à des activités dans l'événementiel.

Les principales hypothèses retenues pour la réalisation des tests de dépréciation sur les goodwill sont présentées dans le tableau ci-dessous :

	31 décembre 2024		
(en millions d'euros)	Valeur comptable des goodwill	Taux d'actualisation après impôt	Taux de croissance à l'infini
Amérique du Nord [1]	10 136	10,2 %	2,0 %
Europe	1 908	10,1%-12,4%	1,7 % - 2,7 %
Asie-Pacifique	1 167	10,1 %	2,3 %
Afrique-Moyen-Orient	383	12,5 %	2,1 %
Amérique latine	132	15,3 %	2,8 %
Autres goodwill	117	9,9%-10,8%	1,7 % - 2,0 %
Total des goodwill après perte de valeur	**13 843**		

(1) Le goodwill Amérique du Nord de 10 136 millions d'euros comprend le goodwill États-Unis pour 9 697 millions d'euros et le goodwill Canada pour 439 millions d'euros. Pour les besoins des tests de dépréciation, la valeur d'utilité de l'UGT États-Unis est déterminée à partir de l'approche des multiples de marché.

En 2023, les tests réalisés sur les goodwill avaient conduit le Groupe à constater une perte de valeur de 6 millions d'euros concernant le goodwill de la zone Amérique latine.

Les principales hypothèses retenues pour la réalisation des tests de dépréciation 2023 étaient les suivantes :

	31 décembre 2023		
(en millions d'euros)	Valeur comptable des goodwill	Taux d'actualisation après impôt	Taux de croissance à l'infini
Amérique du Nord [1]	8 828	10,5 %	2,0 %
Europe	1 834	10,5%-13%	1,5%-2,5%
Asie-Pacifique	1 134	10,0 %	2,3 %
Afrique-Moyen-Orient	362	12,0 %	2,3 %
Amérique latine	146	19,0 %	2,8 %
Autres goodwill	118	9,9%-10,8%	1,6%-2%
Total des goodwill après perte de valeur	**12 422**		

(1) Le goodwill Amérique du Nord de 8 828 millions d'euros comprend le goodwill États-Unis pour 8 380 millions d'euros et le goodwill Canada pour 448 millions d'euros. Pour les besoins des tests de dépréciation, la valeur d'utilité de l'UGT États-Unis est déterminée à partir de l'approche des multiples de marché.

Tests de sensibilité

Les tests de sensibilité ont été réalisés sur l'ensemble des groupes d'unités génératrices de trésorerie, en faisant varier à la hausse ou à la baisse de 100 points de base le taux d'actualisation, de 50 points de base le taux de croissance long terme ou la marge opérationnelle en année terminale.

Ces variations, considérées individuellement, n'ont pas mis en évidence de valeur recouvrable inférieure à la valeur nette comptable.

Pertes de valeur liées aux contrats immobiliers

Dans le cadre du programme d'optimisation des locaux visant à regrouper les agences sur un ou plusieurs sites dans les principaux pays, il a été nécessaire de vider des espaces loués, afin de mieux utiliser l'espace existant sur les autres sites. En conséquence, les droits d'utilisation concernant les espaces vacants ont fait l'objet d'une perte de valeur totale ou partielle, il en est de même des agencements attachés à ces espaces.

La perte de valeur comptabilisée en 2024 s'élève à 71 millions d'euros (54 millions d'euros nets d'impôts), dont 42 millions d'euros au titre des droits d'utilisation et 10 millions d'euros au titre des agencements. Les frais à payer tels que les charges locatives et éventuelles taxes sur locaux vacants pour 19 millions d'euros sont inclus dans les provisions sur engagements immobiliers.

La perte de valeur comptabilisée en 2023 s'élevait à 147 millions d'euros (110 millions d'euros nets d'impôts), dont 47 millions d'euros au titre des droits d'utilisation, 39 millions d'euros au titre des créances de sous-location et 9 millions d'euros au titre des agencements. Les frais à payer tels que les charges locatives et éventuelles taxes sur locaux vacants pour 52 millions d'euros étaient inclus dans les provisions sur engagements immobiliers.

Note 8 Autres produits et charges non courants

(en millions d'euros)	2024	2023
Autres produits et (charges) non courants	14	(206)
Plus-values (moins-values) sur cessions d'actifs	1	4
Total des autres produits et charges non courants	**15**	**(202)**

En 2024, les autres produits et charges non courants correspondent essentiellement au produit de 14 millions d'euros généré par l'apport du droit d'exclusivité pour l'utilisation des technologies Citrus et Epsilon à Unlimitail (voir note 15).

En 2023, les autres produits et charges non courants correspondaient essentiellement au coût de l'accord qui avait été conclu entre les procureurs généraux des 50 États américains, le district de Columbia et certains territoires des États-Unis concernant le travail réalisé par l'ancienne agence de publicité Rosetta (fusionnée avec Publicis Health LLC) pour le compte de fabricants d'opioïdes. Dans le cadre de cet accord, la charge de 203 millions d'euros/220 millions de dollars se décomposait de la manière suivante : (343) millions de dollars aux États, (7) millions de dollars aux procureurs généraux pour les coûts d'investigation et d'autres coûts annexes, compensés par un remboursement des assurances à hauteur de 130 millions de dollars/120 millions d'euros (voir également note 22).

Note 9 Résultat financier

(en millions d'euros)	2024	2023
Charges d'intérêts sur emprunts et découverts bancaires	(122)	(120)
Produits de trésorerie et d'équivalents de trésorerie	135	152
Produits (charges) sur dérivés	39	46
Charges sur endettement financier	**(122)**	**(120)**
Produits sur endettement financier	**174**	**198**
Coût de l'endettement financier net	**52**	**78**
Charges d'intérêts sur obligations locatives	(84)	(79)
Variation de juste valeur des actifs financiers	10	(1)
Pertes et gains de change (y compris variation de la juste valeur des dérivés)	1	(7)
Autres	(8)	(12)
Autres charges et produits financiers	**(81)**	**(99)**
Résultat financier hors réévaluation des compléments de prix sur acquisitions	**(29)**	**(21)**
Réévaluation des compléments de prix sur acquisitions	**35**	**12**
Résultat financier	**6**	**(9)**

Note 10 Impôt sur le résultat

/ Analyse de la charge d'impôt sur les bénéfices

(en millions d'euros)	2024	2023
Charge d'impôt courant de la période	(568)	(566)
Produit / (Charge) d'impôt courant relatif aux exercices antérieurs	(2)	(7)
Total produit (charge) d'impôt exigible	**(570)**	**(573)**
Produit / (Charge) d'impôt différé	15	169
Variations des impôts différés actifs non reconnus	6	(11)
Total produit (charge) net d'impôt différé	**21**	**158**
Impôt sur le résultat	**(549)**	**(415)**

L'entrée en vigueur de la réforme fiscale internationale de l'OCDE, Pilier 2, a donné lieu, au titre de l'exercice 2024, à la comptabilisation d'une charge de 0,7 million d'euros.

Au 31 décembre 2023 et 2024, aucun impôt différé n'a été comptabilisé en application de l'amendement d'IAS 12 concernant l'exemption temporaire obligatoire à la reconnaissance des impôts différés dans les comptes consolidés.

/ Taux effectif d'impôt

Le taux effectif d'impôt ressort à :

(en millions d'euros)		2024	2023
Résultat avant impôt		**2 218**	**1 737**
Pertes de valeur		4	6
Réévaluations des compléments de prix sur acquisitions		(35)	(12)
(Gains)/pertes sur cessions[1]		–	(4)
Produit généré par les apports réalisés à Unlimitail		(14)	–
Quote-part de résultat des sociétés mises en équivalence (nette d'impôt)		2	(6)
Résultat avant impôt retraité	**A**	**2 175**	**1 721**
Taux d'imposition applicable à la Société		25,8 %	25,8 %
Impôt attendu appliqué au Résultat avant impôt des entreprises consolidées		**(562)**	**(444)**
Incidence des :			
● Différences entre le taux d'imposition français et les taux d'imposition étrangers		91	113
● Impôt courant à taux réduit ou majoré		(100)	(74)
● Variations des impôts différés actifs non reconnus		6	(11)
● Autres impacts [2]		16	1
Impôt constaté au compte de résultat		**(549)**	**(415)**
Effet d'impôt sur le produit généré par les apports réalisés à Unlimitail		8	
Impôt retraité constaté au compte de résultat	**B**	**(541)**	**(415)**
Taux effectif d'impôt	**B/A**	**24,9 %**	**24,1 %**

(1) Il s'agit des principaux gains et pertes sur cessions non taxables ou non déductibles.
(2) Les autres impacts intègrent essentiellement les effets liés aux crédits d'impôts et aux ajustements sur exercices antérieurs.

/ Effet impôt sur les autres éléments du résultat global

	31 décembre 2024			31 décembre 2023		
(en millions d'euros)	Brut	Impôt	Net	Brut	Impôt	Net
Gains et pertes actuariels sur régimes à prestations définies	2	(1)	1	12	(3)	9
Écarts de conversion de consolidation	519	–	519	(390)	–	(390)
Réévaluation des instruments de couverture	63	(17)	46	46	(12)	34
Total	**584**	**(18)**	**566**	**(332)**	**(15)**	**(347)**

/ Échéancier des impôts différés constatés au bilan

(en millions d'euros)	31 décembre 2024	31 décembre 2023
Partie à court terme (inférieur à 1 an)	(35)	4
Partie à long terme (supérieur à 1 an)	100	110
Impôts différés actifs (passifs), nets	**65**	**114**

/ Origine des impôts différés

Les variations des soldes d'impôt différé se décomposent comme suit :

(en millions d'euros)	31 décembre 2024	31 décembre 2023
Réévaluation des actifs et passifs effectuée à l'occasion d'une acquisition	(64)	(36)
Réévaluation de l'immeuble des Champs-Élysées	(37)	(37)
Engagements de retraite et autres avantages postérieurs à l'emploi	45	40
Reports déficitaires	330	344
Autres différences temporaires	114	143
Total impôts différés actifs (passifs), bruts	**388**	**454**
Impôts différés actifs non reconnus	(323)	(340)
Total impôts différés actifs (passifs), nets	**65**	**114**

Au 31 décembre 2024, les impôts différés passifs comprennent l'impôt sur la réévaluation pratiquée sur les actifs incorporels à l'occasion des acquisitions de Zenith (3 millions d'euros), Bcom3 (30 millions d'euros), Digitas (9 millions d'euros), Sapient (23 millions d'euros), Citrus (5 millions d'euros), Profitero (4 millions d'euros), Mars (53 millions d'euros), Influential (7 millions d'euros) ainsi que l'impôt différé lié à la juste valeur comme coût présumé de l'immeuble et du terrain sur les Champs-Élysées à la date de transition aux IFRS.

Déficits reportables

Le Groupe dispose par ailleurs de déficits reportables n'ayant pas fait l'objet de la reconnaissance d'un impôt différé à l'actif du bilan consolidé du fait des incertitudes liées aux possibilités d'utilisation de ces derniers :

(en millions d'euros)	31 décembre 2024	31 décembre 2023
Montant des déficits reportables non reconnus	**1 101**	**1 142**
Dont part reportable indéfiniment	*494*	*573*

Positions fiscales incertaines

Les positions fiscales prises par le Groupe sont basées sur ses interprétations de la réglementation fiscale et l'expérience passée. Chaque position est évaluée individuellement sans compensation ni agrégation avec d'autres positions et donne lieu à la constatation d'un passif lorsqu'une sortie de ressources est estimée probable. L'évaluation de ces passifs fiscaux correspond à la meilleure estimation du risque à la date de clôture et comprend le cas échéant les intérêts de retard ainsi que les éventuelles pénalités.

Les passifs relatifs aux positions fiscales incertaines sont comptabilisés en passif d'impôt courant pour 164 millions d'euros au 31 décembre 2024, contre 216 millions d'euros au 31 décembre 2023.

Note 11 Bénéfice net par action

/ Bénéfice net par action (BNPA) – de base et dilué

(en millions d'euros, sauf les actions)		2024	2023
Bénéfice net retenu pour le calcul du BNPA			
Résultat net attribuable aux propriétaires de la Société	**A**	**1 660**	**1 312**
Impact des instruments dilutifs :			
● Économies de frais financiers liés à la conversion des instruments de dettes, nettes d'impôt		-	-
Résultat net attribuable aux propriétaires de la Société – dilué	**B**	**1 660**	**1 312**
Nombre d'actions retenu pour le calcul du BNPA			
Nombre d'actions au 1er janvier		254 311 860	254 311 860
Actions créées sur l'exercice		-	-
Actions propres à déduire (moyenne sur l'exercice)		(3 634 398)	(3 605 375)
Nombre d'actions moyen retenu pour le calcul	**C**	**250 677 462**	**250 706 485**
Impact des instruments dilutifs :			
● Actions gratuites et stock-options dilutifs (1)		2 888 336	3 292 878
Nombre d'actions – dilué	**D**	**253 565 798**	**253 999 363**
(en euros)			
Bénéfice net par action	**A/C**	**6,62**	**5,23**
Bénéfice net par action – dilué	**B/D**	**6,55**	**5,17**

(1) Seules les stock-options ayant un effet dilutif, c'est-à-dire dont le prix d'exercice est inférieur au cours moyen de l'exercice, sont prises en considération.
Au 31 décembre 2024, il n'existe plus de stock-options restant à exercer.

/ Bénéfice net courant par action (de base et dilué)

(en millions d'euros, sauf les actions)		2024	2023
Bénéfice net retenu pour le calcul du BNPA courant [1]			
Résultat net attribuable aux propriétaires de la Société		**1 660**	**1 312**
Éléments exclus :			
● Amortissement des incorporels liés aux acquisitions, net d'impôt		174	199
● Perte de valeur [2], nette d'impôt		66	115
● Principales plus ou moins-values de cession et d'ajustement de juste valeur des actifs financiers, nets d'impôt		(14)	1
● Réévaluation des compléments de prix d'acquisition		(35)	(12)
● Accord Rosetta / Publicis Health LLC (voir note 8 et note 22)		-	152
Résultat net courant attribuable aux propriétaires de la Société	**E**	**1 851**	**1 767**
Impact des instruments dilutifs :			
● Économies de frais financiers liés à la conversion des instruments de dette, nettes d'impôt		-	-
Résultat net courant attribuable aux propriétaires de la Société – dilué	**F**	**1 851**	**1 767**
Nombre d'actions retenu pour le calcul du BNPA			
Nombre d'actions au 1er janvier		254 311 860	254 311 860
Actions créées sur l'exercice		-	-
Actions propres à déduire (moyenne sur l'exercice)		(3 634 398)	(3 605 375)
Nombre d'actions moyen retenu pour le calcul	**C**	**250 677 462**	**250 706 485**
Impact des instruments dilutifs :			
● Actions gratuites et stock-options dilutifs		2 888 336	3 292 878
Nombre d'actions – dilué	**D**	**253 565 798**	**253 999 363**
(en euros)			
Bénéfice net courant par action [1]	**E/C**	**7,38**	**7,05**
Bénéfice net courant par action – dilué [1]	**F/D**	**7,30**	**6,96**

(1) BNPA après élimination des pertes de valeur, de l'amortissement des incorporels liés aux acquisitions, des principales plus (moins)-values de cession et d'ajustement de juste valeur des actifs financiers, de la réévaluation des compléments de prix et de l'accord Rosetta/Publicis Health, LLC en 2023.
(2) En 2024, ce montant inclut les pertes de valeur sur les goodwill, les actifs incorporels et actifs incorporels liés aux acquisitions pour 12 millions d'euros (nets d'impôt) et sur les droits d'utilisation relatifs aux contrats de location pour 54 millions d'euros (nets d'impôt). En 2023, les pertes de valeur correspondaient à 6 millions d'euros (nets d'impôt) de pertes de valeur sur les goodwill et 109 millions d'euros (nets d'impôt) de pertes de valeur sur les droits d'utilisation relatifs aux contrats de location.

Note 12 Goodwill

(en millions d'euros)	Valeur brute	Perte de valeur	Valeur nette
31 décembre 2022	**14 108**	**(1 562)**	**12 546**
Acquisitions	273	-	273
Perte de valeur [1]	-	(6)	(6)
Variations liées à la revalorisation des compléments de prix pendant la période d'affectation [2]	(23)	-	(23)
Cessions	-	-	-
Change	(410)	42	(368)
31 décembre 2023	**13 948**	**(1 526)**	**12 422**
Acquisitions	919	-	919
Perte de valeur [1]	-	(4)	(4)
Variations liées à la revalorisation des compléments de prix pendant la période d'affectation [2]	(91)	-	(91)
Cessions	(1)	-	(1)
Change	675	(77)	598
31 décembre 2024	**15 450**	**(1 607)**	**13 843**

(1) Voir note 7.
(2) Voir note 1.3 sur la réévaluation des compléments de prix éventuels dans le cadre d'un regroupement d'entreprises.

Les valeurs comptables des goodwill par regroupement d'unités génératrices de trésorerie sont indiquées dans la note 7.

Note 13 Immobilisations incorporelles

(en millions d'euros)	Immobilisations incorporelles à durée de vie définie			Total des immobilisations incorporelles
	Relations contractuelles avec les clients	Logiciel, technologies et divers	Marques	
Valeurs brutes au 31 décembre 2022	**1 750**	**1 256**	**1 032**	**4 038**
Acquisitions	2	70	-	72
Cessions et sorties d'actifs	-	(11)	-	(11)
Change et divers	(50)	(58)	(34)	(142)
Valeurs brutes au 31 décembre 2023	**1 702**	**1 257**	**998**	**3 957**
Acquisitions	-	114	-	114
Variation de périmètre	200	28	-	228
Cessions et sorties d'actifs	-	(21)	-	(21)
Change et divers	104	75	63	242
Valeurs brutes au 31 décembre 2024	**2 006**	**1 453**	**1 061**	**4 520**
Amortissements cumulés au 31 décembre 2022	**(1 318)**	**(884)**	**(589)**	**(2 791)**
Amortissement	(72)	(155)	(97)	(324)
Cessions et sorties d'actifs	-	12	-	12
Change et divers	37	46	21	104
Amortissements cumulés au 31 décembre 2023	**(1 353)**	**(981)**	**(665)**	**(2 999)**
Amortissement	(68)	(123)	(97)	(288)
Perte de valeur (1)	-	(11)	-	(11)
Cessions et sorties d'actifs	-	21	-	21
Change et divers	(74)	(54)	(46)	(174)
Amortissements cumulés au 31 décembre 2024	**(1 495)**	**(1 148)**	**(808)**	**(3 451)**
Valeurs nettes au 31 décembre 2024	**511**	**305**	**253**	**1 069**

(1) Voir note 7.

Les amortissements des immobilisations incorporelles de l'exercice 2024 s'élèvent à 288 millions d'euros, dont 234 millions d'euros au titre des incorporels liés aux acquisitions.

En 2024, les tests de dépréciation ont conduit le Groupe à constater des pertes de valeur de 11 millions d'euros. En 2023, les tests de dépréciation n'avaient pas conduit le groupe à constater de pertes de valeur.

Note 14 Immobilisations corporelles

(en millions d'euros)	Terrains et constructions	Agencements et aménagements	Matériel informatique	Autres	Total
Valeurs brutes au 31 décembre 2022	**167**	**721**	**447**	**517**	**1 852**
Acquisitions	-	44	27	65	136
Diminutions	-	(72)	(37)	(47)	(156)
Variations de périmètre	-	-	1	-	1
Change et divers	2	(11)	(9)	(15)	(33)
Valeurs brutes au 31 décembre 2023	**169**	**682**	**429**	**520**	**1 800**
Acquisitions [2]	-	51	30	61	142
Diminutions	(3)	(25)	(50)	(50)	(128)
Variations de périmètre	-	-	4	1	5
Change et divers	-	5	12	44	61
Valeurs brutes au 31 décembre 2024	**166**	**713**	**425**	**576**	**1 880**
Amortissements cumulés au 31 décembre 2022	**(19)**	**(462)**	**(377)**	**(383)**	**(1 242)**
Amortissement	(1)	(48)	(31)	(50)	(130)
Perte de valeur [1]	-	(9)	-	-	(9)
Diminutions	-	72	37	47	156
Change et divers	(2)	5	8	9	21
Amortissements cumulés au 31 décembre 2023	**(22)**	**(442)**	**(363)**	**(377)**	**(1 204)**
Amortissement	(1)	(48)	(32)	(51)	(132)
Perte de valeur [1]	-	(10)	-	-	(10)
Diminutions	3	23	50	48	124
Variations de périmètre	-	-	(2)	(1)	(3)
Change et divers	-	(18)	(14)	(15)	(47)
Amortissements cumulés au 31 décembre 2024	**(20)**	**(495)**	**(361)**	**(396)**	**(1 272)**
Valeurs nettes au 31 décembre 2024	**146**	**218**	**64**	**180**	**608**

(1) Voir note 7.
(2) Dont 18 millions d'euros d'agencements et aménagements financés directement par le bailleur ne correspondant pas à des flux de trésorerie en 2024 et 28 millions d'euros en 2023.

Terrains et constructions

Au 31 décembre 2024, Publicis dispose en pleine propriété d'un patrimoine immobilier qui figure au bilan pour une valeur nette de 146 millions d'euros.

Le principal actif est l'immeuble du siège social situé au 133, avenue des Champs-Élysées, à Paris. Cet immeuble de sept étages comprend environ 12 000 m^2 de bureaux, occupés par les sociétés du Groupe, et 1 500 m^2 de surfaces commerciales, occupées par Publicisdrugstore ainsi que deux salles de cinéma ouvertes au public.

Agencements et aménagements

La perte de valeur de 10 millions d'euros en 2024 correspond aux agencements concernant des biens en location (voir note 7). En 2023, cette perte de valeur s'élevait à 9 millions d'euros.

Autres immobilisations corporelles

Le Groupe dispose notamment d'importants équipements informatiques dédiés à la création et à la production publicitaire, à la gestion de l'achat d'espace et aux travaux administratifs.

Note 15 Titres mis en équivalence

(en millions d'euros)	Valeur au bilan
Montant au 31 décembre 2022	**55**
Sorties de périmètre	(7)
Quote-part de résultat	6
Dividendes versés	(7)
Change et divers	(1)
Montant au 31 décembre 2023	**46**
Sorties de périmètre	–
Quote-part de résultat	(2)
Augmentations de capital	39
Dividendes versés	(4)
Change et divers	–
Montant au 31 décembre 2024	**79**

En 2024, le Groupe a réalisé des augmentations de capital dans la société Unlimitail, dont il détient 49 % (société mise en équivalence). Le montant total des apports s'élève à 105 millions d'euros, dont 51 millions d'euros apportés par le Groupe (à hauteur de sa participation) :

- 27 millions d'euros correspondant à des droits d'exclusivité pour l'utilisation des technologies Citrus et Epsilon ;
- 24 millions d'euros en numéraire.

Le produit généré par cette opération a été constaté en résultat non courant pour 14 millions d'euros après élimination de la quote-part de résultat interne (voir note 8).

En 2023, les sorties de périmètre concernaient principalement la société Burrell Communications Group, cédée en octobre 2023.

Le tableau suivant présente la valeur comptable au 31 décembre 2024 des sociétés mises en équivalence :

(en millions d'euros)	31 décembre 2024
Magalas Limited	16
OnPoint Consulting Inc.	3
SCB TechX	16
Somupi SA	3
Unlimitail	31
Viva Tech[(1)]	4
Autres titres mis en équivalence	6
Valeur nette	**79**

(1) Société en participation constituée entre MSL France et Les Échos Solutions.

Note 16 Autres actifs financiers non courants

(en millions d'euros)	31 décembre 2024	31 décembre 2023
Autres actifs financiers mesurés à la juste valeur par résultat :		
● Fonds Communs de Placement à Risque [1]	112	144
● Autres	23	19
Dépôts de garantie et cautionnements [2]	43	43
Prêts à des sociétés mises en équivalence ou non consolidées	39	37
Créances de sous-location [3]	39	43
Excédent net des plans de retraite en surplus[4]	31	35
Autres	30	22
Valeur brute	**317**	**343**
Dépréciation	(30)	(27)
Valeur nette	**287**	**316**

(1) Ces fonds communs de placement à risque sont dédiés à des investissements dans des entreprises de l'économie numérique.
(2) Les dépôts de garantie et cautionnements comprennent notamment les dépôts de garantie versés aux bailleurs dans le cadre des contrats de location immobilière.
(3) Voir note 25.
(4) Voir note 23.

Note 17 Stocks et en-cours de production

(en millions d'euros)	31 décembre 2024	31 décembre 2023
Stocks	186	153
En-cours de production	193	211
Valeur brute	**379**	**364**
Dépréciation des stocks et en-cours	(18)	(23)
Valeur nette	**361**	**341**

Note 18 Créances clients

(en millions d'euros)	31 décembre 2024	31 décembre 2023
Créances clients [1]	15 755	13 583
Effets à recevoir	8	2
Valeur brute	**15 763**	**13 585**
Dépréciation à l'ouverture	(185)	(183)
Dépréciation de l'exercice	(23)	(41)
Reprise de l'exercice	45	36
Variations de périmètre	(2)	-
Change et divers	(3)	3
Dépréciation à la clôture	**(168)**	**(185)**
Valeur nette	**15 595**	**13 400**

(1) Y compris les créances clients facturées pour un montant de 12 379 millions d'euros au 31 décembre 2024 et 10 569 millions d'euros au 31 décembre 2023.

Note 19 Autres actifs financiers courants, autres créances et actifs courants

(en millions d'euros)	31 décembre 2024	31 décembre 2023
Dérivés sur couverture d'actifs et passifs courants	1	3
Dérivés sur prêts et emprunts intragroupe	55	6
Autres actifs financiers courants, hors dérivés [1]	120	414
Autres actifs financiers courants	**176**	**423**
État, impôts et taxes	267	245
Avances et acomptes versés aux fournisseurs	176	229
Charges constatées d'avance	160	226
Valeur brute	**603**	**700**
Dépréciation	(4)	(3)
Autres créances et actifs courants	**599**	**697**

(1) Dont 343 millions de dollars versés en 2023 sur un compte séquestre alloué aux États, aux territoires des États-Unis et au district de Columbia et qui ont été libérés courant 2024 (voir note 8 et 22).

Note 20 Trésorerie et équivalents de trésorerie

(en millions d'euros)	31 décembre 2024	31 décembre 2023
Banques et caisses [1]	1 244	1 640
Placements liquides à court terme	2 400	2 610
Total	**3 644**	**4 250**

(1) Au 31 décembre 2023, ce montant comprenait 120 millions d'euros reçus des assurances sur un compte de dépôt (voir notes 8 et 22).

Les placements liquides à court terme comprennent des sicav classées dans la catégorie AMF – monétaire court terme, soumis à un risque négligeable de changement de valeur, et des dépôts à court terme.

Note 21 Capitaux propres

/ Capital social de la société mère

(en actions)	31 décembre 2024	31 décembre 2023
Capital social au 1er janvier	254 311 860	254 311 860
Augmentation de capital	-	-
Actions composant le capital social en fin de période	**254 311 860**	**254 311 860**
Auto-détention en fin de période	(3 572 113)	(3 737 367)
Actions en circulation en fin de période	**250 739 747**	**250 574 493**

Le capital social de Publicis Groupe SA s'élève au 31 décembre 2024 à 101 724 744 euros, divisé en 254 311 860 actions de 0,40 euro de nominal.

Variation des actions propres

Les actions propres détenues en portefeuille à la clôture, y compris celles détenues dans le cadre du contrat de liquidité, sont portées en déduction des capitaux propres.

Le portefeuille d'actions auto-détenues a évolué comme suit au cours des années 2023 et 2024 :

		Nombre d'actions	Valeur (millions d'euros)	Variation de trésorerie (millions d'euros)
Actions propres détenues au 31 décembre 2022		**2 319 795**	**138**	**-**
Cessions (levées de stock-options) et livraisons d'actions gratuites		(1 545 833)	(93)	30
Rachats d'actions propres		3 000 000	222	(222)
Mouvements réalisés dans le cadre du contrat de liquidité		(36 595)	(2)	3
Actions propres détenues au 31 décembre 2023	(1)	**3 737 367**	**265**	**(189)**
Cessions (levées de stock-options) et livraisons d'actions gratuites		(1 673 636)	(113)	-
Rachats d'actions propres		1 481 711	145	(145)
Mouvements réalisés dans le cadre du contrat de liquidité		26 671	3	(3)
Actions propres détenues au 31 décembre 2024	(1)	**3 572 113**	**300**	**(148)**

(1) Y compris 48 000 actions détenues au titre du contrat de liquidité au 31 décembre 2024 et 21 329 au 31 décembre 2023.

Rachats d'actions propres

Dans le cadre d'un programme de rachat d'actions propres, Publicis Groupe SA a procédé au rachat de 1 031 711 de ses actions pour un montant de 99 millions d'euros (101 millions d'euros incluant la taxe sur les transactions financières) au cours du premier semestre 2024. Ce programme avait pour objectif de satisfaire aux obligations liées aux plans actuels d'actions gratuites au bénéfice des salariés, sans émettre de nouvelles actions. En 2023, Publicis Groupe SA avait procédé au rachat de 3 000 000 de ses actions pour un montant de 222 millions d'euros.

Par ailleurs, au cours du mois de juin 2024, Publicis Groupe SA a acquis un bloc de 150 000 de ses propres actions pour un montant de 15 millions d'euros, auprès de l'actionnaire Mme Sophie Dulac, qui serviront également à satisfaire aux obligations de la Société en lien avec les plans actuels d'actions gratuites au bénéfice des salariés, sans avoir à émettre de nouvelles actions. Le montant de la transaction correspond à un prix de 100,09 euros par action rachetée, soit une décote de 1 % par rapport au cours de Bourse de clôture de 101,10 euros du 13 juin 2024. Cette opération constitue une transaction avec une partie liée (voir note 33).

Une autre opération de rachat distincte a eu lieu au cours du mois de juillet concernant 300 000 actions propres pour un montant de 29 millions d'euros, Ces actions seront également destinées à couvrir les obligations de la Société concernant les plans actuels d'actions gratuites au bénéfice des salariés, sans avoir à émettre de nouvelles actions.

/ Dividendes votés et proposés

	Par action (en euros)	Total (1) (en millions d'euros)
Dividendes payés au cours de l'année 2024 (au titre de l'exercice 2023)	3,40	853
Dividendes proposés à l'Assemblée générale (au titre de l'exercice 2024)	3,60	915

(1) Pour l'exercice 2023, 853 millions d'euros intégralement payés en numéraire. Pour l'exercice 2024, proposé à l'Assemblée générale, 915 millions d'euros pour l'ensemble des actions existantes au 31 décembre 2024, y compris actions propres.

Gestion du capital

La politique du Groupe consiste à maintenir une base de capital solide, afin de préserver la confiance des investisseurs, des créanciers et du marché et de soutenir le développement futur de l'activité. La Direction du Groupe prête attention au ratio d'endettement défini comme étant la dette nette (dette financière diminuée de la trésorerie et des équivalents de trésorerie) divisée par les capitaux propres (incluant les participations ne donnant pas le contrôle) et a déterminé que le ratio optimal d'endettement est inférieur à 0,80.

Au 31 décembre 2024, la position de la dette nette est une situation positive de trésorerie. Cela était également le cas au 31 décembre 2023.

La Direction veille également au taux de distribution du dividende qui est défini comme le rapport entre le dividende unitaire et le bénéfice net courant par action dilué. Compte tenu du niveau de dividende (3,60 euros par action) qui sera proposé à la prochaine Assemblée générale des actionnaires, le taux sera ainsi de 49,3 % au titre de l'exercice 2024 contre un taux de 48,9 % au titre de l'exercice 2023.

Note 22 Provisions et passifs éventuels

(en millions d'euros)	Restructuration	Engagements immobiliers [1]	Risques et litiges	Autres provisions	Total
31 décembre 2022	**55**	**79**	**261**	**136**	**531**
Dotations	54	62	35	57	208
Utilisations	(44)	(24)	(55)	(17)	(140)
Reprises sans utilisation	(5)	-	(6)	(3)	(14)
Variations de périmètre	-	-	-	-	-
Change et divers	(4)	(2)	(3)	(2)	(11)
31 décembre 2023	**56**	**115**	**232**	**171**	**574**
Dotations	71	21	15	15	122
Utilisations	(50)	(30)	(28)	(16)	(124)
Reprises sans utilisation	(3)	-	(18)	(4)	(25)
Variations de périmètre	-	-	2	-	2
Change et divers	2	26	(16)	5	17
31 décembre 2024	**76**	**132**	**187**	**171**	**566**
Dont à court terme	*69*	*38*	*71*	*71*	*249*
Dont à long terme	*7*	*94*	*116*	*100*	*317*

(1) Voir note 7

Provisions pour restructuration

Elles comprennent une estimation des coûts de fermeture ou de restructuration de certaines activités résultant de plans annoncés et non encore exécutés à fin 2024 (principalement indemnités de licenciement). Les plans, détaillés par projet et par nature, ont fait l'objet d'un processus préalable d'approbation par la Direction Générale. Ces plans sont suivis de manière centralisée de façon à consommer la provision en fonction des coûts effectivement encourus et à justifier le solde restant à la clôture en fonction des dépenses restant à effectuer.

Provisions sur engagements immobiliers

Si un bien immobilier est vacant et n'est pas destiné à être utilisé dans l'activité principale, une provision est constituée incluant les charges locatives, taxes et autres coûts éventuels. Cette provision n'inclut pas les loyers à payer qui sont comptabilisés en dépréciation des droits d'utilisation relatifs aux contrats de location.

Provisions pour risques et litiges

Les provisions pour risques et litiges (187 millions d'euros) comprennent une part à court terme (71 millions d'euros) et une part à long terme (116 millions d'euros). Elles concernent les litiges de toutes natures avec les tiers y compris les litiges commerciaux et fiscaux à l'exclusion des risques relatifs aux positions fiscales incertaines.

Metrobus/Autorité de la concurrence

En avril 2022, le Groupe a reçu une notification de griefs de l'Autorité de la concurrence, relative à des pratiques mises en œuvre dans le secteur de la publicité extérieure en France. La procédure est en cours.

Publicis Health LLC

Le 1er février 2024, un accord a été conclu avec les procureurs généraux des 50 États, le District de Columbia et certains Territoires des États-Unis concernant le travail réalisé par l'ancienne agence de publicité Rosetta pour le compte de fabricants d'opioïdes, mettant ainsi un terme à près de trois ans de discussions. Ils ont annoncé leur adhésion à l'accord de principe et ont déposé leurs demandes d'approbation des termes de cet accord (*the consent judgments*) auprès des tribunaux de leurs juridictions respectives. Les jugements rendus ont tous été ratifiés par les tribunaux et mettent un terme à toutes les plaintes, en rapport avec les travaux entrepris dans le passé pour les fabricants d'opioïdes, y compris par l'ancienne agence de publicité Rosetta (fusionnée dans Publicis Health, LLC), qui pourraient être déposées par ces États et Territoires américains.

Les procureurs généraux ont reconnu la bonne foi et l'attitude responsable et citoyenne de Publicis Health, LLC lors de la conclusion de cet accord. Ce règlement a permis de clore les discussions et d'aboutir au paiement de (343) millions de dollars versés en 2023 sur un compte séquestre alloué aux États, aux Territoires des États-Unis et au District de Columbia, et de (7) millions de dollars pour rembourser les frais d'avocat, les coûts et dépenses liés à l'enquête et la mise en place d'un répertoire de documents (*document repository*). Le montant total du règlement (350 millions de dollars versés en 2023 sur un compte de séquestre) a été compensé par un remboursement d'assurance de 130 millions de dollars (reçu par Publicis sur un compte bancaire en 2023). Par conséquent, les charges non courantes nettes enregistrées en 2023 étaient de 220 millions de dollars (203 millions d'euros) avant impôts et 165 millions de dollars nets d'impôt (152 millions d'euros).

En août 2024, tous les États et Territoires américains ont reçu le règlement au titre de l'accord qui n'est en aucun cas une reconnaissance de faute ou de responsabilité. Publicis Health, LLC se défendra, si nécessaire, contre tout litige que cet accord ne parviendrait pas à résoudre.

Pour rappel, le 6 mai 2021, le procureur général du Commonwealth du Massachusetts a intenté une action en justice contre Publicis Health, LLC, une filiale de Publicis Groupe, en rapport avec le travail que cette agence et les agences qui l'ont précédée ont effectué pour Purdue Pharma de 2010 à 2018 au titre de la commercialisation des opioïdes. Selon le procureur général, Publicis a violé la loi sur la protection des consommateurs du Massachusetts et a créé une nuisance publique en participant aux efforts de Purdue Pharma pour commercialiser et vendre des opioïdes. Cette affaire a été réglée dans le cadre d'une résolution globale, décrite ci-dessus, avec tous les États et Territoires américains et le District de Colombia.

En août 2022, Publicis Health, LLC a également été nommée dans plusieurs actions en justice intentées contre McKinsey, qui font l'objet d'une procédure unique devant le tribunal de Californie. Quatre actions en justice ont été intentées par des tribus et trois ont été intentées par des gouvernements locaux concernant le travail que Publicis Health, LLC et les agences qui l'ont précédée ont effectué pour Purdue Pharma en lien avec la commercialisation d'opioïdes. Le 19 septembre 2023, Publicis Health, LLC a été nommée dans une action similaire intentée par le Comté de St. Clair devant le tribunal de l'Illinois. Les quatre tribus et les trois gouvernements locaux ont réglé leurs affaires avec McKinsey.

Le 16 avril 2024, Publicis Health LLC a été nommée dans un recours collectif initié devant la Cour fédérale de Chicago par Cleveland Bakers, Teamsters Health and Welfare Fund pour leur propre compte et pour celui de ses membres qui auraient encouru des coûts supplémentaires à la suite de la crise des opioïdes.

En novembre 2024, Publicis Health LLC a été nommée avec trois autres tiers dans une action similaire déposée devant le tribunal de Chicago au nom d'un groupe de *school districts* dans plusieurs États (Illinois, Ohio, Maryland, Nouveau-Mexique, Californie, Maine et New York). Publicis Health LLC nie toute faute ou responsabilité et a déposé une requête en irrecevabilité.

Note 23 Engagements de retraite et autres avantages du personnel

Plans de retraite à prestations définies

Le Groupe a des obligations dans un certain nombre de plans de retraite à prestations définies, qui se répartissent principalement entre :

- des fonds de pensions (63 % des obligations du Groupe) : il s'agit de droits acquis par les employés, avec obligations de préfinancement externe principalement aux États-Unis et au Royaume-Uni ;
- d'autres régimes de retraites obligatoires et légaux, type indemnités de fin de carrière (35 % des obligations du Groupe), notamment en France : les droits ne sont pas acquis, le paiement est donc incertain et lié notamment à la présence des employés au moment du départ à la retraite ;
- des régimes de couverture de frais médicaux pour les retraités (2 % des obligations du Groupe) constitués d'une dette effective pour les retraités actuels, et d'une provision pour les actifs futurs retraités, en particulier aux États-Unis et au Royaume-Uni.

Les régimes les plus significatifs sont donc les fonds de pension au Royaume-Uni (27 % des obligations du Groupe) et aux États-Unis (23 % des obligations du Groupe).

- Au Royaume-Uni, les obligations du Groupe sont gérées au travers de six fonds de pension et de deux plans de frais de santé administrés par des conseils paritaires indépendants, composés d'administrateurs externes indépendants. La réglementation requiert que ces conseils agissent dans l'intérêt des bénéficiaires du régime, ils doivent notamment s'assurer de l'équilibre financier des fonds de pension, et veiller à leur politique d'investissement et à leur gestion.

  L'ensemble des six fonds de pension est fermé et gelé. L'ensemble des droits acquis (qui sont basés sur le salaire et le nombre d'années d'ancienneté dans le Groupe) a été figé : les bénéficiaires encore en activité n'acquièrent plus de droits dans ces fonds à prestations définies. Trois fonds présentent une position bénéficiaire, le plafond des actifs a été supprimé afin de présenter l'excédent au bilan.

  L'obligation des fonds de pension au Royaume-Uni concerne des retraités (87 %), des anciens salariés avec des droits différés n'ayant pas encore liquidé leurs droits à retraite (13 %).
- Aux États-Unis, les obligations du Groupe consistent essentiellement en un fonds de pension fermé et gelé. L'obligation concerne des anciens salariés avec des droits différés n'ayant pas encore liquidé leurs droits à retraite (33 % des obligations), des retraités (46 % des obligations) et des employés en activité (22 % des obligations).

Les valorisations de plans de retraite à prestations définies ont été réalisées par des experts indépendants. Les principaux pays concernés sont les États-Unis, le Royaume-Uni, l'Allemagne, la France, la Suisse, la Belgique, les Émirats arabes unis, l'Arabie saoudite, la Corée, les Philippines, le Japon, l'Inde et le Sri Lanka.

En 2023, les changements induits par la réforme des retraites, modifiant l'âge minimal de départ en retraite et les conditions d'obtention du taux plein, applicable depuis septembre 2023 en France, ont constitué une modification de régime selon la norme IAS 19, à la fois pour les plans d'indemnités de fin de carrière et les plans de médailles du travail en France.

Aucun événement significatif de nature à modifier la valeur de l'engagement du Groupe au titre de ces régimes (modification significative de plan) n'est intervenu au cours de l'exercice.

Couverture financière

Le groupe Publicis couvre ces engagements par des actifs financiers, principalement au Royaume-Uni et aux États-Unis, afin de respecter ses obligations légales et/ou contractuelles et de limiter son exposition au risque de dérive de ces engagements (volatilité des taux, de l'inflation, allongement de l'espérance de vie…).

La stratégie de couverture des engagements du Groupe s'appuie sur des études de gestion actif/passif régulières pour s'assurer d'une allocation d'actifs optimale qui doivent permettre à la fois de limiter l'exposition aux risques de marchés en diversifiant les catégories d'actifs selon leur profil de risque, et doivent correspondre au mieux aux prestations à verser aux bénéficiaires, en fonction de la maturité des plans. Ces analyses sont réalisées par des conseillers indépendants et soumises à l'approbation des Trustees. Les investissements sont réalisés en fonction des contraintes légales et des conditions de déductibilité de telles couvertures propres à chaque pays. Les besoins de financement sont généralement déterminés plan par plan et de fait le surplus d'actif des plans surfinancés ne peut être utilisé pour couvrir les plans sous-financés.

Exposition aux risques

Les principaux risques auxquels le Groupe est exposé au travers des fonds de pension au Royaume-Uni et aux États-Unis sont les suivants :

- volatilité des actifs financiers : les actifs financiers des régimes (actions, obligations…) ont le plus souvent un rendement supérieur au taux d'actualisation sur le long terme, mais sont volatils à court terme, d'autant plus qu'ils sont mesurés à la juste valeur pour les besoins de la comptabilité annuelle du Groupe. L'allocation des actifs financiers est déterminée de manière à assurer la viabilité financière du régime à long terme ;
- variation des taux obligataires : une diminution des taux obligataires privés conduit à une augmentation de l'obligation des régimes telle que comptabilisée par le Groupe, même si cette augmentation est en partie réduite par un accroissement de la valeur des actifs financiers des régimes (pour la part d'obligations privées de première catégorie) ;
- longévité : la plus grande part des prestations garanties par les régimes sont des prestations viagères, l'augmentation de l'espérance de vie conduit donc à une augmentation de l'obligation de ces régimes ;
- inflation : une partie importante des prestations garanties par les fonds de pension au Royaume-Uni est indexée sur l'inflation. Une hausse de l'inflation conduit à une augmentation de l'obligation (même si dans la plupart des cas des plafonds sont définis pour protéger le régime contre une hyperinflation). La plupart des actifs financiers sont soit non affectés par l'inflation, soit peu corrélés à l'inflation, ce qui induit donc qu'une hausse de l'inflation conduirait à une hausse du déficit du régime au sens comptable. Les fonds de pension américains n'exposent pas le Groupe à un risque important lié à l'inflation, les prestations n'étant pas indexées sur l'inflation.

Écarts actuariels

Les écarts actuariels constatent les augmentations ou les diminutions non prévues de la valeur actuelle d'une obligation au titre de prestations définies ou de la juste valeur des actifs du régime correspondant. Les écarts actuariels résultant de la variation de la valeur actuelle d'une obligation d'un régime à prestations définies proviennent d'une part des ajustements liés à l'expérience (différences entre les hypothèses actuarielles antérieures et la réalité observée) et d'autre part des effets de changements d'hypothèses actuarielles.

Autres avantages à long terme

Le groupe Publicis comptabilise également divers avantages à long terme, principalement des primes d'ancienneté, des médailles du travail en France notamment, et certains plans pluri-annuels pour lesquels la rémunération différée est liée à des conditions de présence.

/ Valeur nette comptable de la provision

(en millions d'euros)	31 décembre 2024	31 décembre 2023
Engagements de retraites et autres avantages à plus d'un an	(271)	(265)
Engagements de retraites et autres avantages à moins d'un an	(21)	(21)
Excédents net des plans de retraite en surplus[1]	31	35
Provision nette sur engagements de retraite à prestations définies et couverture médicale post-emploi	**(261)**	**(251)**

(1) Les excédents net des plans sont présentés en autres actifs financiers (voir note 16).

/ Variation de la dette actuarielle

	31 décembre 2024			31 décembre 2023		
(en millions d'euros)	Retraite	Frais médicaux	Total	Retraite	Frais médicaux	Total
Dette actuarielle en début d'exercice	**(621)**	**(14)**	**(635)**	**(565)**	**(15)**	**(580)**
Coût courant des services rendus	(29)	-	(29)	(21)	-	(21)
Prestations versées	37	1	38	33	2	35
Intérêts sur la dette actuarielle	(25)	(1)	(26)	(24)	(1)	(25)
Effet de réévaluation	20	1	21	(44)	-	(44)
Gains (pertes) d'expérience	*(5)*	*1*	*(4)*	*(26)*	-	*(26)*
Gains (pertes) liés au changement d'hypothèses économiques	*29*	-	*29*	*(17)*	-	*(17)*
Gains (pertes) liés aux autres changements d'hypothèses démographiques	*(4)*	-	*(4)*	*(1)*	-	*(1)*
Acquisitions, cessions	-	-	-	(4)	-	(4)
Écarts de change	(20)	-	(20)	4	-	4
Dette actuarielle en fin d'exercice	**(638)**	**(13)**	**(651)**	**(621)**	**(14)**	**(635)**

/ Variation de la juste valeur des placements

	31 décembre 2024			31 décembre 2023		
(en millions d'euros)	Retraite	Frais médicaux	Total	Retraite	Frais médicaux	Total
Juste valeur des placements début d'exercice	**406**	**-**	**406**	**387**	**-**	**387**
Rendement effectif des actifs du régime	(2)	-	(2)	30	-	30
Cotisations employeur	30	(1)	29	23	2	25
Frais administratifs	(4)	-	(4)	(3)	-	(3)
Acquisitions, cessions	-	-	-	-	-	-
Prestations versées	(37)	1	(36)	(33)	(2)	(35)
Écarts de change	17	-	17	2	-	2
Juste valeur des placements fin d'exercice	**410**	**-**	**410**	**406**	**-**	**406**
Couverture financière	**(228)**	**(13)**	**(241)**	**(215)**	**(14)**	**(229)**
Incidence du plafonnement des actifs	(12)	-	(12)	(11)	-	(11)
Provision nette sur engagements de retraite à prestations définies et couverture médicale post-emploi	**(240)**	**(13)**	**(253)**	**(226)**	**(14)**	**(240)**
Provision sur autres avantages à long-terme	(8)	-	(8)	(11)	-	(11)
Total Provision sur engagements de retraite, autres avantages postérieurs à l'emploi et à long terme	**(248)**	**(13)**	**(261)**	**(237)**	**(14)**	**(251)**

/ Charges d'engagements de retraite et autres avantages postérieurs à l'emploi

	31 décembre 2024			31 décembre 2023		
(en millions d'euros)	Retraite	Frais médicaux	Total	Retraite	Frais médicaux	Total
Coûts courants des services rendus au cours de l'exercice	(29)	-	(29)	(21)	-	(21)
Charges financières	(8)	(1)	(9)	(9)	(1)	(10)
Charges des régimes à prestations définies	**(37)**	**(1)**	**(38)**	**(30)**	**(1)**	**(31)**
Coût des autres régimes (y compris régimes à cotisations définies) et autres avantages	(218)	-	(218)	(203)	-	(203)
Frais administratifs hors frais de gestion des plans	(6)	-	(6)	(5)	-	(5)
Coût total des retraites comptabilisé en compte de résultat	**(261)**	**(1)**	**(262)**	**(238)**	**(1)**	**(239)**
Part en charges de personnel (voir note 5)	*(254)*	*-*	*(254)*	*(229)*	*-*	*(229)*
Part en résultat financier	*(7)*	*(1)*	*(8)*	*(9)*	*(1)*	*(10)*

/ Répartition des actifs de couverture

Le tableau ci-dessous présente la ventilation des plans par nature d'actifs et par hiérarchie de juste valeur. Les différents niveaux de hiérarchie de juste valeur sont définis dans la note 29.

	31 décembre 2024				31 décembre 2023			
(en millions d'euros)	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Total	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Total
Actions	26	-	-	26	26	-	-	26
Obligations	-	63	-	63	-	93	-	93
Obligations d'État	-	35	-	35	-	119	-	119
Immobilier	-	-	1	1	-	-	1	1
Autres	46	-	220	266	52	-	115	167
Total	**72**	**98**	**221**	**391**	**78**	**212**	**116**	**406**

/ Estimation de la contribution employeur et des prestations futures à payer

(en millions d'euros)	Retraite	Médical	Total
Estimation de la contribution employeur pour 2025	**(34)**	**(1)**	**(35)**

(en millions d'euros)	Retraite	Médical	Total
Estimation des prestations futures à payer			
2025	58	1	59
2026	53	1	54
2027	50	1	51
2028	47	1	48
2029	43	1	44
Exercices 2030 à 2033	215	7	222
Total sur les 10 prochains exercices	**466**	**12**	**478**

La duration moyenne des plans à fin décembre 2024 est de 9 ans.

Hypothèses actuarielles (taux moyens pondérés)

Les taux d'actualisation sont déterminés par référence aux taux de rendement des obligations privées à long terme de première catégorie (notées au moins AA) et de maturité équivalente à la durée des régimes évalués. Ils ont été arrêtés sur la base d'indices externes communément retenus comme référence, notamment l'iBoxx en Europe et le Aon AA-AAA Bond Universe aux États-Unis.

	Régimes de retraite				Couverture médicale postérieure à l'emploi	
31 décembre 2024	**États-Unis**	**Royaume-Uni**	**Zone Euro**	**Autres pays**	**États-Unis**	**Royaume-Uni**
Taux d'actualisation	5,30 %	5,45% - 5,50%	3,30 %	1,15% - 12,50%	5,30 %	5,45% - 5,50%
Augmentations futures des salaires	n/a	n/a	2,00% - 3,00% (1)	1,35% - 10,00%	5,00 %	n/a
Augmentations futures des retraites	n/a	3,00% - 3,10%	0% - 2,00% (1)	n/a	n/a	n/a

(1) Pour l'Allemagne et la Belgique.

	Régimes de retraite				Couverture médicale postérieure à l'emploi	
31 décembre 2023	**États-Unis**	**Royaume-Uni**	**Zone Euro**	**Autres pays**	**États-Unis**	**Royaume-Uni**
Taux d'actualisation	4,70 %	4,50% - 4,55%	3,15 %	1,30% - 7,10%	4,70 %	4,50% - 4,55%
Augmentations futures des salaires	n/a	n/a	2,65% - 3,10% (1)	1,5% - 10,00%	5 %	n/a
Augmentations futures des retraites	n/a	2% - 3,6%	0 % - 2,10 % (1)	n/a	n/a	n/a

(1) Pour l'Allemagne et la Belgique.

Le taux d'augmentation des frais médicaux retenu pour l'exercice 2024 est de 10,2 % avec une baisse progressive vers un taux de 7,3 %.

6

/ Analyse de sensibilité

Régimes de retraite	**Augmentation de 0,5 %**				
(en millions d'euros)	**États-Unis**	**Royaume-Uni**	**Zone Euro**	**Autres Pays**	**Total**
Variation du taux d'actualisation					
Effet sur la dette actuarielle en fin d'exercice	(6)	(7)	(5)	(9)	(27)
Variation du taux d'augmentation des salaires					
Effet sur la dette actuarielle en fin d'exercice	-	-	5	6	11

Régimes de retraite	**Diminution de 0,5 %**				
(en millions d'euros)	**États-Unis**	**Royaume-Uni**	**Zone Euro**	**Autres Pays**	**Total**
Variation du taux d'actualisation					
Effet sur la dette actuarielle en fin d'exercice	6	8	6	10	30
Variation du taux d'augmentation des salaires					
Effet sur la dette actuarielle en fin d'exercice	-	-	(4)	(5)	(9)

Couverture médicale postérieure à l'emploi	**Augmentation de 0,5 %**			**Diminution de 0,5 %**		
(en millions d'euros)	**États-Unis**	**Royaume-Uni**	**Total**	**États-Unis**	**Royaume-Uni**	**Total**
Variation du taux d'actualisation						
Effet sur la dette actuarielle en fin d'exercice	-	-	-	-	-	-
Variation du taux d'augmentation des salaires						
Effet sur la dette actuarielle en fin d'exercice	-	-	-	-	-	-

Note 24 Emprunts et dettes financières

(en millions d'euros)	Devise	Taux d'intérêt nominal	Année d'échéance	Valeur nominale	31 décembre 2024	31 décembre 2023
Emprunts obligataires (hors intérêts courus)				**2 850**	**2 243**	**2 841**
Eurobond 2024	EUR	1,625 %	2024	600	0	600
Eurobond 2025 (1)	EUR	0,625 %	2025	750	750	748
Eurobond 2028 (1)	EUR	1,25 %	2028	750	748	748
Eurobond 2031 (1)	EUR	1,75 %	2031	750	745	745
Autres emprunts et dettes					**472**	**347**
Dettes sur compléments de prix d'acquisition	(3)				328	253
Dettes sur engagements de rachats de participations ne donnant pas le contrôle	(3)				74	23
Intérêts courus	(3)				48	46
Autres emprunts et lignes de crédit	(3)				20	24
Soldes créditeurs de banques	(3)				2	1
Total des dettes financières					**2 715**	**3 188**
Dont à court terme					*872*	*726*
Dont à long terme					*1 843*	*2 462*
Dérivés de couverture sur Eurobond 2025, 2028 et 2031 (1) (2)					209	117
Dérivés sur prêts et emprunts intragroupe (2)					(55)	36
Total des dettes liées aux activités de financement					**2 869**	**3 341**

(1) Les taux fixes moyens pondérés des swaps sur Eurobond 2025, 2028 et 2031 sont respectivement de 3,1386 %, 3,5963 % et 4,1079 %.
Un emprunt obligataire d'une valeur totale de 2,25 milliards d'euros a été émis le 5 juin 2019 pour l'acquisition d'Epsilon. Il comprend trois tranches d'une valeur de 750 millions d'euros chacune, à taux fixe et en euros, chacune swappée en dollars US à taux fixe.
Les swaps ont été qualifiés en couverture de flux de trésorerie de l'emprunt obligataire en euros. La juste valeur de ces swaps est inscrite au bilan en « autres actifs financiers créances et actifs courants » et/ou « autres passifs financiers courants ». La variation de juste valeur de ces instruments est comptabilisée en autres éléments du résultat global et recyclée en compte de résultat au même rythme que la comptabilisation des intérêts sur emprunt obligataire et la variation de valeur du passif en dollars US. Au 31 décembre 2024, la juste valeur de ces instruments dérivés est inscrite en autres passifs financiers courants pour 209 millions d'euros (contre 117 millions d'euros au 31 décembre 2023).
(2) Les dérivés sont présentés en « autres actifs financiers courants » et/ou « autres passifs financiers courants ».
(3) Les devises des autres emprunts et dettes sont essentiellement libellées en dollars, euros et en autres devises pour respectivement 392, 49 et 31 millions d'euros au 31 décembre 2024 et 272, 39 et 36 millions d'euros au 31 décembre 2023.

La tranche 2024 de l'emprunt obligataire souscrit par Publicis Groupe SA de 600 millions d'euros a été remboursée à échéance en décembre 2024.

/ Analyse des dettes financières par devise

(en millions d'euros)	31 décembre 2024	31 décembre 2023
Euros	2 292	2 880
Dollars américains	392	272
Autres devises	31	36
Total des dettes financières	**2 715**	**3 188**

/ Variation des dettes financières 31 décembre 2024

(en millions d'euros)	Emprunts obligataires (hors intérêts courus)	Dettes sur compléments de prix d'acquisition	Dettes sur engagements de rachats de participations ne donnant pas le contrôle	Intérêts courus	Autres	Total des dettes financières	Dérivés de couverture sur Eurobond 2025, 2028 et 2031	Dérivés sur prêts et emprunts intragroupe	Total des dettes liées aux activités de financement
31 décembre 2023	**2 841**	**253**	**23**	**46**	**25**	**3 188**	**117**	**36**	**3 341**
Variation de trésorerie									
Encaissements provenant de nouveaux emprunts	-	-	-	-	1	**1**	-	-	**1**
Remboursement des emprunts	(600)	-	-	-	(3)	**(603)**	-	-	**(603)**
Intérêts financiers reçus	-	-	-	-	-	**-**	-	34	**34**
Acquisitions de filiales, nette de la trésorerie acquise	-	(67)	-	-	-	**(67)**	-	-	**(67)**
Rachats de participations ne donnant pas le contrôle	-	-	(8)	-	-	**(8)**	-	-	**(8)**
Intérêts financiers payés	(95)	-	-	-	(10)	**(105)**	-	-	**(105)**
Variations hors trésorerie									
Acquisitions	-	239	52	-	-	**291**	-	-	**291**
Variations de taux de change	-	11	1	2	(2)	**12**	-	-	**12**
Charges d'intérêt	95	14	-	-	12	**121**	-	-	**121**
Coûts d'emprunts activés	1	-	-	-	-	**1**	-	-	**1**
Variations de juste valeur	-	(122)	6	-	-	**(116)**	92	(125)	**(149)**
31 décembre 2024	**2 243**	**328**	**74**	**48**	**22**	**2 715**	**209**	**(55)**	**2 869**

/ 31 décembre 2023

(en millions d'euros)	Emprunts obligataires (hors intérêts courus)	Dettes sur compléments de prix d'acquisition	Dettes sur engagements de rachats de participations ne donnant pas le contrôle	Intérêts courus	Autres	Total des dettes financières	Dérivés de couverture sur Eurobond 2025, 2028 et 2031	Dérivés sur prêts et emprunts intragroupe	Total des dettes liées aux activités de financement
31 décembre 2022	**3 338**	**185**	**30**	**48**	**15**	**3 616**	**260**	**106**	**3 982**
Variation de trésorerie									
Encaissements provenant de nouveaux emprunts	-	-	-	-	5	**5**	-	-	**5**
Remboursement des emprunts	(500)	-	-	-	(2)	**(502)**	-	-	**(502)**
Intérêts financiers reçus	-	-	-	-	-	**-**	-	47	**47**
Acquisitions de filiales, nette de la trésorerie acquise	-	(71)	-	-	-	**(71)**	-	-	**(71)**
Rachats de participations ne donnant pas le contrôle	-	-	(4)	-	-	**(4)**	-	-	**(4)**
Intérêts financiers payés	(98)	-	-	-	(1)	**(99)**	-	-	**(99)**
Variations hors trésorerie									
Acquisitions	-	158	-	-	-	**158**	-	-	**158**
Variations de taux de change	-	(1)	-	(2)	-	**(3)**	-	-	**(3)**
Charges d'intérêt	98	11	-	-	8	**117**	-	-	**117**
Coûts d'emprunts activés	3	-	-	-	-	**3**	-	-	**3**
Variations de juste valeur	-	(29)	(3)	-	-	**(32)**	(143)	(117)	**(292)**
31 décembre 2023	**2 841**	**253**	**23**	**46**	**25**	**3 188**	**117**	**36**	**3 341**

Note 25 Contrats de location

/ Analyse des droits d'utilisation par catégorie de biens sous-jacents

(en millions d'euros)	Immobilier	Contrats de concession	Autres actifs	Total
Valeurs brutes au 31 décembre 2022	**1 946**	**637**	**50**	**2 633**
Entrées d'actifs [1]	178	18	39	235
Résiliations ou fin de contrats	(108)	(12)	(21)	(141)
Change et divers	(24)	-	(2)	(26)
Valeurs brutes au 31 décembre 2023	**1 992**	**643**	**66**	**2 701**
Entrées d'actifs [1]	352	46	14	412
Résiliations ou fin de contrats	(165)	(3)	(10)	(178)
Change et divers	84	-	2	86
Valeurs brutes au 31 décembre 2024	**2 263**	**686**	**72**	**3 021**
Amortissements cumulés au 31 décembre 2022	**(744)**	**(106)**	**(30)**	**(880)**
Amortissements	(188)	(93)	(14)	(295)
Pertes de valeur	(47)	-	-	(47)
Résiliations ou fin de contrats	108	12	21	141
Change et divers	(7)	-	1	(6)
Amortissements cumulés au 31 décembre 2023	**(878)**	**(187)**	**(22)**	**(1 087)**
Amortissements	(179)	(104)	(26)	(309)
Pertes de valeur	(42)	-	-	(42)
Résiliations ou fin de contrats	165	3	10	178
Change et divers	(32)	-	6	(26)
Amortissements cumulés au 31 décembre 2024	**(966)**	**(288)**	**(32)**	**(1 286)**
Valeurs nettes au 31 décembre 2024	**1 297**	**398**	**40**	**1 735**

(1) Les entrées d'actifs sont nettes des changements d'hypothèses sur contrats.

/ Analyse des obligations locatives

		Variation de trésorerie		Variations hors trésorerie				
(en millions d'euros)	31 décembre 2023	Remboursement des obligations locatives [1]	Intérêts payés sur obligations locatives	Nouveau contrat de location	Charges d'intérêts sur obligations locatives	Reclassement court terme – long terme	Variations de change et autres	31 décembre 2024
Obligations locatives – court terme	360	(374)	(84)	3	84	359	13	361
Obligations locatives – long terme	1 992	-	-	420	-	(359)	46	2 099
Total des obligations locatives	**2 352**	**(374)**	**(84)**	**423**	**84**	**-**	**59**	**2 460**

(1) Les remboursements des dettes locatives représentent un montant de (369) millions d'euros dans le tableau des flux de trésorerie consolidé, dont (374) millions d'euros au titre des contrats de location et 5 millions d'euros d'encaissements provenant de contrats de sous-location.

(en millions d'euros)	31 décembre 2022	Variation de trésorerie		Variations hors trésorerie				31 décembre 2023
		Remboursement des obligations locatives [1]	Intérêts payés sur obligations locatives	Nouveau contrat de location	Charges d'intérêts sur obligations locatives	Reclassement court terme – long terme	Variations de change et autres	
Obligations locatives – court terme	360	(353)	(79)	-	79	354	(1)	360
Obligations locatives – long terme	2 197	-	-	195	-	(354)	(46)	1 992
Total des obligations locatives	**2 557**	**(353)**	**(79)**	**195**	**79**	**-**	**(47)**	**2 352**

(1) Les remboursements des dettes locatives représentent un montant de (344) millions d'euros dans le tableau des flux de trésorerie consolidé, dont (353) millions d'euros au titre des contrats de location et 9 millions d'euros d'encaissements provenant de contrats de sous-location.

Charges relatives aux paiements de loyers variables non pris en compte dans l'évaluation des obligations locatives

Les contrats de régies publicitaires sont assortis de redevances fixes (minimums garantis) et de redevances variables au-delà d'un certain niveau d'activité réalisée. Les redevances fixes sont prises en compte dans l'obligation locative, ce qui n'est pas le cas des redevances variables qui sont comptabilisées directement en charge.

En 2024, la charge relative aux paiements de loyers variables est de 47 millions d'euros. Pour l'exercice 2023, la charge relative aux loyers variables était de 40 millions d'euros.

Charges d'intérêts sur les obligations locatives

Pour l'exercice 2024, la charge d'intérêts sur les obligations locatives est de (84) millions d'euros (voir note 9). Pour l'exercice 2023, la charge d'intérêts sur les obligations locatives était de (79) millions d'euros.

Note 26 Dettes fournisseurs, autres passifs financiers, autres dettes et passifs courants

(en millions d'euros)	31 décembre 2024	31 décembre 2023
Dettes fournisseurs	**19 375**	**17 077**
Avances et acomptes reçus	443	424
Dettes envers le personnel	1 164	1 122
Dettes fiscales (hors impôt société)	382	383
Total autres dettes et passifs courants	**1 989**	**1 929**
Dérivés adossés aux actifs et passifs courants	2	2
Dérivés sur Eurobond	209	117
Dérivés sur prêts et emprunts intragroupe	0	41
Autres passifs financiers courants, hors dérivés	99	413
Autres passifs financiers courants	**310**	**573**

Note 27 Actifs et passifs sur contrats

(en millions d'euros)	2024	2023
Total actifs sur contrats au 1er janvier	1 297	1 149
Montant reconnus en chiffre d'affaires sur la période	(1 316)	(1 092)
Montant à reconnaître sur les prochaines périodes	1 445	1 297
Variations de périmètre	6	3
Change et divers	12	(60)
Total actifs sur contrats au 31 décembre	**1 445**	**1 297**

(en millions d'euros)	2024	2023
Total passifs sur contrats au 1er janvier	513	549
Montant reconnus en chiffre d'affaires sur la période	(507)	(523)
Montant à reconnaître sur les prochaines périodes	604	513
Variations de périmètre	17	4
Change et divers	(23)	(30)
Total passifs sur contrats au 31 décembre	**604**	**513**

Note 28 Engagements

/ 31 décembre 2024

(en millions d'euros)	Total	Échéances - 1 an	Échéances 1 à 5 ans	Échéances + 5 ans
Engagements donnés				
Cautions et garanties [1]	293	70	90	133
Autres engagements [2]	16	-	16	-
Total engagements donnés	**309**	**70**	**106**	**133**
Engagements reçus				
Lignes de crédit confirmées non utilisées	2 000	-	2 000	-
Autres engagements	12	11	-	1
Total engagements reçus	**2 012**	**11**	**2 000**	**1**

(1) Au 31 décembre 2024, les cautions et garanties comprennent 62 millions d'euros de garanties données aux administrations fiscales en Italie dans le cadre du recouvrement des créances et dettes de TVA, 29 millions d'euros d'engagements de versement dans des FCPR jusqu'en 2031, et 12 millions d'euros de garanties sur opérations d'achat d'espaces.
(2) Publicis Groupe a rejoint le Fonds Climat pour la Nature (Mirova/Natixis), ce qui permettra au Groupe de percevoir des crédits carbone à partir de 2028 et pendant environ quinze ans, afin de compenser les émissions de carbone résiduelles incompressibles. Ce fonds vise à soutenir des projets dédiés à la protection et à la restauration de la nature, avec des bénéfices pour la biodiversité et les communautés. Après un versement de 4 millions d'euros en 2024, l'engagement restant s'élève à 16 millions d'euros.

/ 31 décembre 2023

(en millions d'euros)	Total	Échéances - 1 an	Échéances 1 à 5 ans	Échéances + 5 ans
Engagements donnés				
Cautions et garanties [1]	256	44	104	108
Autres engagements [2]	20	4	16	-
Total engagements donnés	**276**	**48**	**120**	**108**
Engagements reçus				
Lignes de crédit confirmées non utilisées	2 000	421	1 579	-
Autres engagements	8	7	-	1
Total engagements reçus	**2 008**	**428**	**1 579**	**1**

(1) Au 31 décembre 2023, les cautions et garanties comprennent 65 millions d'euros de garanties données aux administrations fiscales en Italie dans le cadre du recouvrement des créances et dettes de TVA, 32 millions d'euros d'engagements de versement dans des FCPR jusqu'en 2031, et 13 millions d'euros de garanties sur opérations d'achat d'espaces.
(2) Publicis Groupe a rejoint le Fonds Climat pour la Nature (Mirova/Natixis), ce qui permettra au Groupe de percevoir des crédits carbone à partir de 2028 et pendant environ quinze ans, afin de compenser les émissions de carbone résiduelles incompressibles. Ce fonds vise à soutenir des projets dédiés à la protection et à la restauration de la nature, avec des bénéfices pour la biodiversité et les communautés. Au 31 décembre 2023, ceci représentait un engagement de 20 millions d'euros.

Autres engagements

Dans le cadre de la cession de MMS Communication LLC, le Groupe a conclu un accord lui permettant de racheter 100 % du capital de la société. Cette possibilité est soumise à des conditions de retour à la normale des activités, compte tenu d'une période d'exercice de cinq ans qui a débuté le 28 mars 2024. Cette période peut être étendue à douze ans, à la seule main de Publicis Groupe.

Compte tenu des conditions actuelles, cette option d'achat a une valeur négligeable à la date d'arrêté des comptes.

Le Groupe détient une option d'achat sur les 50,11 % restants du capital de la société Core 1 WML, agence média basée en Irlande. L'option d'achat est valorisée au prix de marché selon la méthode des multiples appliquée à la marge opérationnelle avant amortissements (comme pour l'acquisition de 33,7 % du capital de Core 1 WML réalisée en 2022). La prime de contrôle ne représentant pas une valeur significative, cette option d'achat a une valeur nulle au 31 décembre 2024.

Au 31 décembre 2024, il n'existe aucun engagement significatif de type nantissement, garantie ou sûreté réelle, ni aucun autre engagement hors bilan significatif selon les normes comptables en vigueur.

Note 29 Instruments financiers

Catégorie d'instruments financiers

Les différents niveaux de juste valeur ont été définis de la manière suivante :

- niveau 1 : prix cotés sur un marché actif pour des instruments identiques ;
- niveau 2 : données observables autres qu'un prix coté pour des instruments identiques sur un marché actif ;
- niveau 3 : données significatives non observables.

/ 31 décembre 2024

(en millions d'euros)	Hiérarchie de juste valeur	Valeur au bilan	Juste valeur	Catégorie comptable : Juste valeur par résultat [2]	Catégorie comptable : Coût amorti [1]	Catégorie comptable : Juste valeur par OCI [2]
Autres actifs financiers non courants						
● Fonds communs de placement à Risques	Niveau 1	112	112	112	–	–
● Titres non consolidés	Niveau 3	12	12	12	–	–
● Dépôts de garantie et cautionnements	Niveau 2	43	43	–	43	–
● Prêts à des sociétés mises en équivalence ou non consolidés, valeur nette	Niveau 2	32	32	–	32	–
● Créances de sous-location	Niveau 2	27	27	–	27	–
● Surplus d'actifs de couverture des engagements de retraite	Niveau 1	31	31	–	–	31
● Autres	Niveau 2	30	30	–	30	–
Créances clients		15 595	15 595	–	15 595	–
Actifs sur contrats		1 445	1 445	–	1 445	–
Autres actifs financiers courants						
● Dérivés sur couverture d'actifs et passifs courants	Niveau 2	1	1	1	–	–
● Dérivés sur prêts et emprunts intragroupe	Niveau 2	55	55	55	–	–
● Autres actifs financiers courants, hors dérivés		120	120	–	120	–
Trésorerie et équivalents de trésorerie		3 644	3 644	2 400	1 244	–
Total instruments financiers actifs		**21 147**	**21 147**	**2 580**	**18 536**	**31**
Dettes financières à plus d'un an	Niveau 2 [3]	1 843	1 843	287	1 556	–
Obligations locatives à plus d'un an		2 099	N/A	–	–	–
Dettes fournisseurs		19 375	19 375	–	19 375	–
Dettes financières à moins d'un an	Niveau 2 [3]	872	872	41	831	–
Obligations locatives à moins d'un an		361	N/A	–	–	–
Autres dettes financières courantes						
● Dérivés sur couverture d'actifs et passifs courants	Niveau 2	2	2	2	–	–
● Dérivés sur prêts et emprunts intragroupe	Niveau 2	–	–	–	–	–
● Dérivés sur Eurobond 2025, 2028 et 2031	Niveau 2	209	209	–	–	209
● Autres passifs financiers courants hors dérivés		99	99	–	99	–
Total instruments financiers passifs		**24 860**	**22 400**	**330**	**21 861**	**209**

(1) La valeur comptable des actifs et passifs financiers comptabilisés au coût amorti est proche de la juste valeur. La juste valeur des Eurobonds, des compléments de prix d'acquisition et des engagements de rachats de participations ne donnant pas le contrôle a été calculée par actualisation des flux de trésorerie futurs attendus aux taux d'intérêt du marché.
(2) La juste valeur des titres de participation non consolidés est non significative. La juste valeur des instruments dérivés pour la plupart négociés de gré à gré est déterminée en utilisant la valeur des flux de trésorerie futurs estimés, actualisés avec les taux d'intérêt observés en fin de période par le Groupe. Les résultats donnés par le modèle interne de valorisation sont systématiquement comparés avec les valeurs fournies par les contreparties bancaires et par Bloomberg.
(3) Comme autorisé par les normes IFRS, la juste valeur de la dette locative et son niveau dans la hiérarchie de la juste valeur ne sont pas fournis.

/ 31 décembre 2023

(en millions d'euros)	Hiérarchie de juste valeur	Valeur au bilan	Juste valeur	Catégorie comptable		
				Juste valeur par résultat [2]	Coût amorti [1]	Juste valeur par OCI [2]
Autres actifs financiers						
● Fonds communs de placement à Risques	Niveau 1	144	144	144	-	-
● Titres non consolidés	Niveau 3	11	11	11	-	-
● Dépôts de garantie et cautionnements	Niveau 2	43	43	-	43	-
● Prêts à des sociétés mises en équivalence ou non consolidés	Niveau 2	30	30	-	30	-
● Créances de sous-location	Niveau 2	32	32	-	32	-
● Surplus d'actifs de couverture des engagements de retraite	Niveau 1	35	35	-	-	35
● Autres	Niveau 2	21	21	-	21	-
Créances clients		13 400	13 400	-	13 400	-
Actifs sur contrats		1 297	1 297	-	1 297	-
Autres actifs financiers courants						
● Dérivés sur couverture d'actifs et passifs courants	Niveau 2	3	3	3	-	-
● Dérivés sur prêts et emprunts intragroupe	Niveau 2	6	6	6	-	-
● Autres créances et autres actifs courants		414	414	-	414	-
Trésorerie et équivalents de trésorerie		4 250	4 250	2 610	1 640	-
Total instruments financiers actifs		**19 686**	**19 686**	**2 774**	**16 877**	**35**
Dettes financières à plus d'un an	Niveau 2	2 462	2 462	205	2 257	-
Obligations locatives à plus d'un an	[3]	1 922	N/A	-	-	-
Dettes fournisseurs		17 077	17 077	-	17 077	-
Dettes financières à moins d'un an	Niveau 2	726	726	48	678	-
Obligations locatives à moins d'un an	[3]	360	N/A	-	-	-
Autres dettes financières courantes						
● Dérivés sur couverture d'actifs et passifs courants	Niveau 2	2	2	2	-	-
● Dérivés sur prêts et emprunts intragroupe	Niveau 2	41	41	41	-	-
● Dérivés sur Eurobond 2025, 2028 et 2031	Niveau 2	117	117	-	-	117
● Autres passifs courants		413	413	-	413	-
Total instruments financiers passifs		**23 190**	**20 838**	**296**	**20 425**	**117**

(1) La valeur comptable des actifs et passifs financiers comptabilisés au coût amorti est proche de la juste valeur. La juste valeur des Eurobonds, des compléments de prix d'acquisition et des engagements de rachats de participations ne donnant pas le contrôle a été calculée par actualisation des flux de trésorerie futurs attendus aux taux d'intérêt du marché.
(2) La juste valeur des titres de participation non consolidés est non significative. La juste valeur des instruments dérivés pour la plupart négociés de gré à gré est déterminée en utilisant la valeur des flux de trésorerie futurs estimés, actualisés avec les taux d'intérêt observés en fin de période par le Groupe. Les résultats donnés par le modèle interne de valorisation sont systématiquement comparés avec les valeurs fournies par les contreparties bancaires et par Bloomberg.
(3) Comme autorisé par les normes IFRS, la juste valeur de la dette locative et son niveau dans la hiérarchie de la juste valeur ne sont pas fournis.

Note 30 Gestion des risques

Le Groupe est exposé au risque de taux d'intérêt, risque de change, risque de liquidité, risque de contrepartie clients et bancaires.

Exposition au risque de taux d'intérêt

La répartition des dettes entre taux fixe et taux variable est décidée par la Direction du Groupe et revue périodiquement en fonction de l'évolution prévisible des taux d'intérêt.

À fin 2024, la dette financière brute du Groupe hors dettes sur compléments de prix d'acquisition et sur engagements de rachats de participations ne donnant pas le contrôle (intérêts minoritaires) est constituée d'emprunts obligataires à taux fixe.

Exposition au risque de change

Actif net

Le tableau ci-après présente l'actif net du Groupe au 31 décembre 2024 ventilé sur les principales devises :

(en millions d'euros)	Total au 31 décembre 2024	Euro (1)	Dollar US	Livre Sterling	Real Brésilien	Yuan	Autres
Actifs	39 854	4 544	23 136	2 523	263	1 879	7 509
Passifs	28 818	6 004	15 854	1 471	138	1 362	3 989
Actif net	**11 036**	**(1 460)**	**7 282**	**1 052**	**125**	**517**	**3 520**
Effet des couvertures de change (2)	-	2 243	(2 243)	-	-	-	-
Actif net après couverture	**11 036**	**783**	**5 039**	**1 052**	**125**	**517**	**3 520**

(1) Monnaie de présentation des états financiers consolidés.
(2) Les instruments financiers utilisés dans le cadre de la couverture des risques de change sont principalement des swaps de devises.

Par ailleurs, l'évolution des cours des devises par rapport à l'Euro, monnaie dans laquelle les comptes du Groupe sont présentés, est susceptible d'avoir une incidence sur le bilan et le compte de résultat consolidés du Groupe.

Revenus et marge opérationnelle

La répartition des revenus du Groupe par devise dans laquelle ces revenus sont réalisés est présentée ci-après :

	2024	2023
Euro	13 %	11 %
Dollar US	57 %	60 %
Livre Sterling	9 %	9 %
Autres	21 %	20 %
Total des revenus	**100 %**	**100 %**

L'impact d'une baisse de 1 % du cours de l'euro par rapport au dollar US et à la livre sterling serait (impact favorable) :

- de 96 millions d'euros sur le revenu consolidé 2024 ;
- de 18 millions d'euros sur la marge opérationnelle 2024.

Les transactions commerciales sont majoritairement effectuées dans les devises locales des pays au sein desquels elles sont réalisées. De ce fait, les risques de change en découlant sont peu significatifs et font l'objet ponctuellement d'opérations de couverture.

En ce qui concerne les opérations de prêts/emprunts intragroupes, celles-ci font l'objet de couvertures appropriées, dès lors qu'elles présentent une exposition significative nette au risque de change.

Les instruments financiers dérivés utilisés sont en général des contrats de change à terme ou des swaps de devises.

Exposition au risque de liquidité

Les paiements futurs relatifs aux dettes liées aux activités de financement et les paiements futurs relatifs aux obligations locatives se présentent comme suit :

/ 31 décembre 2024

		Échéances					
(en millions d'euros)	Total	- 1 an	1 à 2 ans	2 à 3 ans	3 à 4 ans	4 à 5 ans	+ 5 ans
Emprunts obligataires	2 384	777	22	22	773	14	776
Dettes sur compléments de prix d'acquisition	355	44	94	119	40	58	-
Dettes sur engagements de rachats de participations ne donnant pas le contrôle	84	21	1	-	43	19	-
Autres dettes financières	54	45	5	1	1	1	1
Total des paiements futurs relatifs aux dettes financières	**2 877**	**887**	**122**	**142**	**857**	**92**	**777**
Juste valeur des dérivés	154	9	-	-	69	-	76
Total des paiements futurs relatifs aux dettes liées aux activités de financement	**3 031**	**896**	**122**	**142**	**926**	**92**	**853**
Total des paiements futurs relatifs aux obligations locatives (1)	**2 762**	**442**	**401**	**308**	**290**	**266**	**1 055**

(1) Concernant les contrats de sous-location, les entrées de trésorerie attendues pour l'exercice 2025 représentent 8 millions d'euros.

/ 31 décembre 2023

		Échéances					
(en millions d'euros)	Total	- 1 an	1 à 2 ans	2 à 3 ans	3 à 4 ans	4 à 5 ans	+ 5 ans
Emprunts obligataires (hors intérêts courus)	3 021	637	777	22	22	773	789
Dettes sur compléments de prix d'acquisition	253	48	86	109	6	4	-
Dettes sur engagements de rachats de participations ne donnant pas le contrôle	23	16	7	-	-	-	-
Autres dettes financières	71	61	5	1	1	1	2
Total des paiements futurs relatifs aux dettes financières	**3 368**	**762**	**875**	**132**	**29**	**778**	**791**
Juste valeur des dérivés	153	36	23	-	-	39	55
Total des paiements futurs relatifs aux dettes liées aux activités de financement	**3 521**	**798**	**898**	**132**	**29**	**817**	**846**
Total des paiements futurs relatifs aux obligations locatives (1)	**2 820**	**423**	**385**	**355**	**273**	**237**	**1 147**

(1) Par ailleurs, concernant les contrats de sous-location, les entrées de trésorerie attendues pour l'exercice 2024 représentent 10 millions d'euros.

Pour faire face au risque de liquidité, Publicis dispose d'une part de disponibilités conséquentes (trésorerie et équivalents de trésorerie) pour un total au 31 décembre 2024 de 3 644 millions d'euros et d'autre part de la ligne de crédit confirmée non utilisée qui s'élève à 2 000 millions d'euros au 31 décembre 2024 et qui correspond à un crédit syndiqué multidevise, mis en place en juillet 2024 et à échéance 2029 (avec options d'extension de deux ans), qui annule et remplace la précédente ligne de 1 579 millions d'euros à échéance 2026. Ces sommes disponibles ou mobilisables quasiment immédiatement permettent largement de faire face aux besoins de financement généraux du Groupe.

Les emprunts obligataires émis par le Groupe, qui composent l'essentiel de la dette si l'on exclut les découverts bancaires, ne comportent pas de « covenants » financiers. Les clauses d'exigibilité anticipée (« *events of default* ») sont de type standard (liquidation, cessation des paiements, défaut de paiement de la dette elle-même ou de remboursement d'une autre dette d'un montant supérieur à un seuil défini) et sont applicables généralement au-delà d'un seuil de 75 millions d'euros.

Le Groupe n'a pas mis en place de dérivés de crédit à ce jour.

Exposition au risque de contrepartie clients

Le Groupe analyse ses créances clients en se focalisant notamment sur l'amélioration de ses délais de recouvrement, dans le cadre de la gestion de son besoin en fonds de roulement. La Trésorerie Groupe effectue un suivi des créances échues pour l'ensemble du Groupe. Par ailleurs, le Groupe revoit périodiquement la liste des principaux clients afin de déterminer l'exposition au risque de contrepartie client à l'échelle du Groupe et met en place si nécessaire un suivi spécifique sous forme d'un état hebdomadaire synthétisant l'exposition vis-à-vis de certains clients.

Les dépréciations éventuelles sont évaluées sur une base individuelle et prennent en compte différents critères comme la situation du client et les retards de paiement. Les dépréciations de créances clients prennent également en compte les pertes sur créances attendues.

Le tableau ci-dessous détaille l'antériorité des créances clients facturées, sur les deux derniers exercices :

(en millions d'euros)	2024	2023
Créances non échues	**11 647**	**10 054**
Créances échues :		
Jusqu'à 30 jours	377	248
31 à 60 jours	89	83
61 à 90 jours	41	31
91 à 120 jours	29	22
Plus de 120 jours	196	170
Total créances échues	**732**	**554**
Créances clients facturées	**12 379**	**10 608**
Dépréciation	(167)	(185)
Créances clients facturées nettes	**12 212**	**10 423**

/ Information sur les principaux clients

(en % du revenu)	2024	2023
Cinq premiers clients	13 %	12 %
Dix premiers clients	22 %	20 %
Vingt premiers clients	32 %	31 %
Trente premiers clients	38 %	37 %
Cinquante premiers clients	47 %	45 %
Cent premiers clients	59 %	58 %

Exposition au risque de contrepartie bancaires

Le Groupe a défini une politique de sélection des banques autorisées comme contrepartie pour l'ensemble de ses filiales. Cette politique rend obligatoires les dépôts de liquidités auprès des banques autorisées et plus généralement le recours à ces seules banques pour l'ensemble des services bancaires. La liste des banques autorisées est revue périodiquement par le département Trésorerie du Groupe. Les exceptions à cette politique sont gérées de façon centralisée pour l'ensemble du Groupe par la Trésorerie.

En complément, des analyses sont effectuées afin de s'assurer que la majeure partie de la trésorerie et des équivalents de trésorerie est déposée auprès des banques autorisées.

Note 31 Information sectorielle

Information par secteur d'activité

L'organisation de Publicis Groupe est conçue pour assurer aux clients du Groupe une prestation de communication globale et holistique imbriquant toutes les disciplines.

Le Groupe a identifié des secteurs opérationnels qui correspondent aux marchés clés (pays ou région). Ces pays ou régions sont chacun dirigés et supervisés par une unique personne, ils sont pilotés au quotidien par un Comité exécutif unifié, rassemblant les membres des différentes expertises. Ils sont ainsi capables de proposer aux clients une offre transversale répondant à tous leurs besoins.

Ainsi, le Groupe est constitué des secteurs opérationnels suivants qui correspondent aux zones géographiques où il opère : États-Unis, Canada, Royaume-Uni, France, DACH (Allemagne, Autriche et Suisse), Asie-Pacifique & Afrique-Moyen-Orient, Europe centrale et de l'Est, Europe de l'Ouest, et Amérique latine.

Les secteurs opérationnels avec des caractéristiques économiques similaires (convergence des niveaux de marge), où la nature des services fournis aux clients et le type de clients auxquels sont destinés ces services sont similaires, ont été regroupés en cinq secteurs reportables : Amérique du Nord, Europe, Asie-Pacifique, Moyen-Orient et Afrique, et Amérique latine.

Information par zone géographique

La présentation de l'information financière selon les secteurs opérationnels conduit à présenter le même niveau d'information que celui par zone géographique.

/ Exercice 2024

(en millions d'euros)	Europe	Amérique du Nord	Asie Pacifique	Amérique latine	Moyen-Orient et Afrique	Total
Informations concernant le compte de résultat						
Revenu net [1]	**3 384**	**8 583**	**1 218**	**374**	**406**	**13 965**
Revenu [1] [2]	4 097	9 416	1 513	418	586	16 030
Dotation aux amortissements (hors incorporels liés aux acquisitions)	(222)	(195)	(59)	(9)	(10)	(495)
Marge opérationnelle	**588**	**1 640**	**242**	**29**	**20**	**2 519**
Dotation aux amortissements des incorporels liés aux acquisitions	(30)	(191)	(9)	(2)	(2)	(234)
Perte de valeur	(10)	(62)	(12)	(2)	-	(86)
Autres produits et charges non courants	-	3	11	2	(1)	15
Résultat opérationnel après perte de valeur	**548**	**1 390**	**232**	**27**	**17**	**2 214**
Informations concernant le bilan						
Immobilisations incorporelles nettes [3]	2 117	11 040	1 212	141	402	14 912
Immobilisations corporelles nettes (y compris droits d'utilisation sur contrats de location) [3]	1 181	959	146	36	21	2 343
Autres actifs financiers [3]	187	56	33	8	3	287
Informations concernant le tableau des flux de trésorerie						
Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles	(64)	(130)	(30)	(11)	(3)	(238)
Acquisitions nettes d'immobilisations financières	41	(4)	(1)	(2)	-	34
Acquisitions de filiales	(76)	(821)	(18)	-	-	(915)

(1) Compte tenu du mode de détermination de cet indicateur (différence entre les ventes et les achats externes liés aux ventes), il n'y a pas d'éliminations entre les différentes zones.
(2) En Europe, le revenu 2024 est de 4 097 millions d'euros dont 1 147 millions d'euros relatifs à la France. En Amérique du Nord, le revenu 2024 est de 9 416 millions d'euros dont 9 036 millions d'euros relatifs aux États-Unis.
(3) Au 31 décembre 2024, les immobilisations incorporelles nettes s'élèvent à 14 912 millions d'euros, dont 415 millions d'euros relatifs à la France et 10 556 millions d'euros relatifs aux États-Unis. Les immobilisations corporelles nettes s'élèvent à 2 343 millions d'euros, dont 833 millions d'euros relatifs à la France et 930 millions d'euros relatifs aux États-Unis. Les autres actifs financiers s'élèvent à 287 millions d'euros, dont 122 millions d'euros relatifs à la France et 56 millions d'euros relatifs aux États-Unis.

/ Exercice 2023

(en millions d'euros)	Europe	Amérique du Nord	Asie Pacifique	Amérique latine	Moyen-Orient et Afrique	Total
Informations concernant le compte de résultat						
Revenu net [1]	**3 172**	**8 050**	**1 156**	**341**	**380**	**13 099**
Revenu [1] [2]	3 814	8 709	1 410	366	503	14 802
Dotation aux amortissements (hors incorporels liés aux acquisitions)	(203)	(202)	(57)	(11)	(9)	(482)
Marge opérationnelle	**560**	**1 527**	**220**	**23**	**33**	**2 363**
Dotation aux amortissements des incorporels liés aux acquisitions	(30)	(219)	(12)	(3)	(4)	(268)
Perte de valeur	(13)	(118)	(16)	(6)	-	(153)
Autres produits et charges non courants	(1)	(201)	-	-	-	(202)
Résultat opérationnel après perte de valeur	**516**	**989**	**192**	**14**	**29**	**1 740**
Informations concernant le bilan						
Immobilisations incorporelles nettes [3]	2 054	9 615	1 174	156	381	13 380
Immobilisations corporelles nettes (y compris droits d'utilisation sur contrats de location) [3]	1 060	960	146	22	23	2 211
Autres actifs financiers [3]	220	57	30	7	2	316
Informations concernant le tableau des flux de trésorerie						
Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles	(66)	(87)	(17)	(6)	(4)	(180)
Acquisitions nettes d'immobilisations financières	15	-	(1)	(1)	-	13
Acquisitions de filiales	(23)	(71)	(44)	(53)	(3)	(194)

(1) Compte tenu du mode de détermination de cet indicateur (différence entre les ventes et les achats externes liés aux ventes), il n'y a pas d'éliminations entre les différentes zones.
(2) En Europe, le revenu 2023 est de 3 814 millions d'euros dont 1 070 millions d'euros relatifs à la France. En Amérique du Nord, le revenu 2023 est de 8 709 millions d'euros dont 8 386 millions d'euros relatifs aux États-Unis.
(3) Au 31 décembre 2023, les immobilisations incorporelles nettes s'élèvent à 13 380 millions d'euros, dont 388 millions d'euros relatifs à la France et 9 254 millions d'euros relatifs aux États-Unis. Les immobilisations corporelles nettes s'élèvent à 2 211 millions d'euros, dont 715 millions d'euros relatifs à la France et 930 millions d'euros relatifs aux États-Unis. Les autres actifs financiers s'élèvent à 316 millions d'euros, dont 153 millions d'euros relatifs à la France et 57 millions d'euros relatifs aux États-Unis.

Note 32 Plans d'options de souscription ou d'acquisition d'actions et plans d'actions gratuites de Publicis Groupe SA

Les plans d'attribution d'actions gratuites et de stock-options aux dirigeants et salariés du Groupe sont des plans à base d'actions réglés en instruments de capitaux propres.

Présentation des nouveaux plans en actions gratuites 2024

Des plans d'actions gratuites ont été mis en place au cours de l'année 2024, avec les caractéristiques suivantes :

Plan d'*incentive* à long terme dit « LTIP 2024 » (mars et avril 2024)

Dans le cadre de ce plan, un certain nombre de dirigeants du Groupe se sont vu attribuer des actions gratuites, sous une triple condition :

- une condition de présence de trois ans, pendant la période d'acquisition des droits ;
- des conditions d'atteinte d'objectifs de croissance du revenu et de profitabilité du Groupe pour l'année 2024, comparées à un groupe de référence incluant Publicis Groupe et les trois autres principaux groupes mondiaux de communication (Omnicom, WPP et IPG) ;
- des conditions fondées sur l'avancement de la politique RSE (Responsabilité Sociétale de l'Entreprise), à la fois sur le plan de la Diversité, Équité et Inclusion et sur le plan de la lutte contre le changement climatique, pour lesquelles des points de passage indicatifs ont été définis. À fin 2024, le pourcentage de femmes occupant des postes clés dans les Comités Exécutifs, ainsi que le pourcentage d'évolution d'intégration des énergies renouvelables dans le Groupe seront évalués au regard des cibles définies.

Les actions finalement attribuées en fonction du niveau d'atteinte de ces objectifs seront livrables à l'issue d'une période de trois ans, soit en mars 2027 ou avril de la même année, selon la date d'attribution des actions.

Plan d'*incentive* à long terme dit « LTIP 2024 Membres du Directoire » (mars 2024) et « LTIP 2024 Président du Directoire » (mars 2024)

Dans le cadre du plan LTIP 2024 Membres du Directoire, les membres du Directoire se sont vu attribuer des actions gratuites, sous une triple condition :

- une condition de présence de trois ans, pendant la période d'acquisition des droits ;
- des conditions d'atteinte d'objectifs de croissance du revenu et de profitabilité du Groupe sur l'ensemble de la période 2024 à 2026, comparées à un groupe de référence incluant Publicis Groupe et les trois autres principaux groupes mondiaux de communication (Omnicom, WPP et IPG) ;
- des conditions fondées sur l'avancement de la politique RSE (Responsabilité Sociétale de l'Entreprise), à la fois sur le plan de la Diversité, Équité et Inclusion et sur le plan de la lutte contre le changement climatique, pour lesquelles des points de passage indicatifs ont été définis. À fin 2026, le pourcentage de femmes occupant des postes clé dans les Comités Exécutifs, ainsi que le pourcentage d'évolution d'intégration des énergies renouvelables dans le Groupe seront évalués au regard des cibles définies.

Les actions finalement attribuées en fonction du niveau d'atteinte de ces conditions seront livrables à l'issue d'une période de trois ans, soit en mars 2027.

Le plan LTIP 2024 Président du Directoire prévoit l'attribution d'actions de performance soumises aux mêmes conditions que le plan LTIP 2024 Membres du Directoire auxquelles s'ajoute une condition de marché fondée sur le TSR (*Total Shareholder Return*) comparant celui de Publicis Groupe à celui de la médiane du CAC 40. Le plan prévoit également l'attribution d'actions de surperformance soumises à des critères d'atteinte d'objectifs de croissance du revenu et de profitabilité du Groupe sur l'ensemble de la période 2024 à 2026, comparés au groupe de référence mentionné précédemment, ainsi qu'un objectif interne du Groupe en termes de marge opérationnelle.

Plans d'*incentive* à long terme dit « March 2024 Epsilon LTI plan » et « September 2024 Epsilon LTI plan » (mars et septembre 2024)

Les plans mis en place au bénéfice exclusif des dirigeants et salariés de Publicis Epsilon sont composés de trois tranches soumises à condition de présence pour 20 % et des conditions de performance financière de Publicis Epsilon (revenu et marge opérationnelle) au titre de l'année 2024 pour 80 %. Elles sont livrables en mars 2025 (30 % des actions), mars 2026 (30 % des actions) et mars 2027 (40 % des actions), et/ou septembre de ces mêmes années (selon la date d'attribution des actions) selon les mêmes proportions.

Plan d'*incentive* à long terme dit « 2024 Publicis Sapient LTI plan » (avril et mai 2024)

Le plan mis en place au bénéfice exclusif des dirigeants et salariés de Publicis Sapient est composé de trois tranches soumises à condition de présence pour 50 % et des conditions de performance financière de Publicis Sapient (revenu et marge opérationnelle) au titre de l'année 2024 pour 50 %. Elles sont livrables en avril 2025 (30 % des actions), avril 2026 (30 % des actions) et avril 2027 (40 % des actions) et/ou mai de ces mêmes années (selon la date d'attribution des actions) selon les mêmes proportions.

Mesure de la performance des plans antérieurs

Par ailleurs, il a été procédé en février et mars 2024 à la mesure de la performance des plans LTIP 2021 Directoire, Publicis Sapient LTI 2023, Epsilon LTI 2023 et LTIP 2023 : le taux d'atteinte des objectifs de performance constaté est de 100 % pour l'ensemble de ces plans, excepté pour le plan Publicis Sapient LTI 2023 dont le taux s'établit à 50 %.

Plans d'actions gratuites Publicis Groupe

/ Détermination de la juste valeur des actions gratuites Publicis Groupe attribuées au cours de l'exercice 2024

Actions gratuites	LTIP 2024 (1)	LTIP 2024 Membres du Directoire (2)	LTIP 2024 Président du Directoire (2)	March 2024 Epsilon LTI plan (1)	September 2024 Epsilon LTI plan (1)	2024 Publicis Sapient LTI Plan (1)
	15/03/2024				18/09/2024	15/04/2024
Date d'attribution	15/04/2024	15/03/2024	15/03/2024	15/03/2024		17/05/2024
Nombre d'actions attribuées à l'origine	604 680	26 411	41 598	286 423	39 875	514 720
Prix de l'action à la date d'attribution (en euros)	98,44	98,44	98,44	98,44	97,56	103,40
Juste valeur de l'action attribuée (moyenne pondérée, en euros)	88,14	88,14	84,28	91,27	90,08	96,22
Période d'acquisition (en années)	3	3	3	1 à 3	1 à 3	1 à 3

(1) Actions conditionnelles soumises à la réalisation d'objectifs fixés pour 2024.
(2) Actions conditionnelles soumises à la réalisation d'objectifs fixés pour les années 2024 à 2026.

/ Caractéristiques des plans d'actions gratuites Publicis Groupe en cours au 31 décembre 2024

Plans	Date d'attribution initiale	Juste valeur de l'action attribuée	Actions restant à livrer au 1er janvier 2024 ou attribuées au cours de 2024	Actions annulées, prescrites ou transférées (1) en 2024	Actions ayant fait l'objet d'une livraison en 2024	Actions restant à livrer au 31 décembre 2024	Date de livraison	Durée de vie contractuelle résiduelle (en années)
Plan Spécial de rétention 2019 (2)	15/11/2019	31,85	291 003	(1 594)	(152 519)	136 890	19/03/2025	0,21
Plan Sapient 2020 (4 ans)	19/05/2020	24,28	43 967	(109)	(43 858)	-	20/05/2024	-
Plan LTIP 2021 et autres plans spécifiques (3) (4)	16/03/2021	44,31	410 112	(4 090)	(406 022)	-	16/09/2024	-
Plan LTIP 2021 Directoire	16/03/2021	44,17	127 082		(127 082)	-	18/03/2024	-
Plan LTI Epsilon 2021	16/03/2021	46,35	210 682	(3 114)	(207 568)	-	02/04/2024	-
Plan Sapient 2021 (4 ans)	13/04/2021	45,40	101 456	(669)	(50 619)	50 168	14/04/2025	0,28
Plan Sapient 2021 (3 ans)	13/04/2021	44,27	304 376	(804)	(303 572)	-	15/04/2024	-
Plan LTIP 2022 et autres plans spécifiques (3)(5)	18/03/2022	57,61	602 856	(61 809)	-	541 047	19/03/2025	0,21
Plan LTIP 2022 Président du Directoire (6)	18/03/2022	56,49	62 043	-	-	62 043	26/05/2025	0,40
Plan LTIP 2022 Directoire	18/03/2022	57,64	57 185	-	-	57 185	19/03/2025	0,21
Plan LTI Epsilon 2022	18/03/2022	57,64	286 501	(17 274)	(121 078)	148 149	31/03/2025	0,25
Plan LTI Epsilon 2022 (septembre)	14/09/2022	52,72	46 090	(3 842)	(18 097)	24 151	30/09/2025	0,75
Plan Sapient 2022 (4 ans)	11/04/2022	55,24	171 074	(5 019)	(56 080)	109 975	13/04/2026	1,28
Plan Sapient 2022 (3 ans)	11/04/2022	55,24	342 050	(10 888)	-	331 162	11/04/2025	0,28
Plan LTIP 2023	16/03/2023	63,01	751 969	(76 258)	-	675 711	17/03/2026	1,21
Plan LTIP 2023 Membres du Directoire (7)	16/03/2023	62,81	16 634	-	-	16 634	01/06/2026	1,42
Plan LTIP 2023 Président du Directoire (8)	16/03/2023	60,31	57 005	-	-	57 005	01/06/2026	1,42
Contrat de rétention Prés. du Directoire	31/05/2023	54,14	167 000	-	-	167 000	03/01/2028	3,01
Plan LTI Epsilon March 2023	16/03/2023	65,84	372 279	(25 684)	(110 561)	236 034	31/03/2026	1,25
Plan LTI Epsilon Sept. 2023	12/09/2023	67,74	32 447	(1 244)	(9 360)	21 843	30/09/2026	1,75
Plan Sapient 2023 (4 ans) (9)	17/04/2023	65,68	279 009	(15 041)	(67 220)	196 748	14/06/2027	2,45
Plan Sapient 2023 (3 ans) (9)	17/04/2023	64,14	418 537	(222 310)	-	196 227	15/06/2026	1,45
Plan LTIP 2024 (10)	15/03/2024	88,14	604 680	(35 047)	-	569 633	16/04/2027	2,29
Plan LTIP 2024 Membres du Directoire	15/03/2024	88,14	26 411	-	-	26 411	16/03/2027	2,21
Plan LTIP 2024 Président du Directoire	15/03/2024	84,28	41 598	-	-	41 598	16/03/2027	2,21
Plan March Epsilon LTI 2024 (12)	15/03/2024	91,27	286 423	(150 351)	-	136 072	31/03/2027	2,25
Plan September Epsilon LTI 2024 (12)	18/09/2024	90,08	39 875	(19 938)	-	19 937	30/09/2027	2,75
Plan Publicis Sapient LTI 2024 (11) (13)	15/04/2024	96,22	514 720	(135 159)	-	379 561	17/05/2027	2,38
Total des plans d'actions gratuites			**6 665 064**	**(790 244)**	**(1 673 636)**	**4 201 184**		

(1) Il s'agit le cas échéant de transferts entre les plans France et étranger liés à la mobilité géographique des bénéficiaires.
(2) Les actions des deuxième et troisième tranches correspondent à celles qui ont été attribuées respectivement dans le cadre du plan LTIP 2021 et du plan LTIP 2022 aux bénéficiaires initiaux. La date de livraison du plan initial (31/03/2023) a été allongée et a été alignée sur celle du LTIP 2022.
(3) Hors bénéficiaires du Plan Spécial de Rétention pour lesquels leurs actions sont présentées sur la ligne correspondante au plan initial dont la deuxième et la troisième tranches ont fait l'objet d'un remplacement par les plans LTIP 2021 et LTIP 2022 respectivement.
(4) Date d'attribution au 15/09/2021 et date de livraison au 16/09/2024 pour les plans spécifiques.
(5) Date d'attribution au 17/10/2022 et date de livraison au 19/03/2025 pour le plan spécifique individuel.
(6) L'attribution initiale des actions a eu lieu le 18/03/2022 mais un complément a été attribué le 25/05/2022, suite aux décisions de l'Assemblée générale des actionnaires et les conditions de performance du plan ont été modifiées à cette date.
(7) L'attribution initiale des actions a eu lieu le 16/03/2023, un complément a été attribué le 31/05/2023 suite à l'évolution de la politique de rémunération adoptée par l'Assemblée Générale du 31 mai 2023 pour un membre du Directoire. Les actions de ce membre ont, par la suite, fait l'objet d'une annulation, compte tenu de son départ en 2024.
(8) L'attribution initiale des actions a eu lieu le 16/03/2023 mais un complément d'actions de surperformance a été attribué le 31/05/2023, à la suite des décisions de l'Assemblée Générale des actionnaires, et les conditions de performance du plan ont été modifiées à cette date.
(9) L'attribution initiale des actions a eu lieu le 17/04/2023 mais un complément d'actions a été attribué le 13/06/2023. De ce fait, la date de livraison du plan a été allongée et alignée sur celle de l'attribution complémentaire.
(10) Un complément d'actions a été attribué le 15/04/2024, la date indiquée de livraison du plan est ainsi celle de l'attribution complémentaire, postérieure à celle du plan initial prévue le 16/03/2027.
(11) Un complément d'actions a été attribué le 17/05/2024, la date indiquée de livraison du plan est ainsi celle de l'attribution complémentaire postérieure à celle du plan initial prévue le 15/04/2027.
(12) Le taux d'atteinte des objectifs de performance évalué au 31 décembre 2024 est de 50 %, entraînant l'annulation de 136 072 actions pour le plan March Epsilon LTI 2024 et 19 938 actions pour le plan September Epsilon LTI 2024.
(13) Le taux d'atteinte des objectifs de performance évalué au 31 décembre 2024 est de 75 %, entraînant l'annulation de 126 520 actions.

La livraison des actions gratuites dans le cadre des plans ci-dessus est liée à une condition de présence pendant toute la période d'acquisition.

La livraison est également soumise à des conditions de performance hors marché pour l'ensemble des plans, ainsi qu'une condition de marché uniquement pour les plans LTIP 2022 du Président du Directoire, LTIP 2023 Président du Directoire et LTIP 2024 Président du Directoire.

/ Mouvements sur plans d'actions gratuites Publicis Groupe au cours des deux derniers exercices

	2024	2023
Attributions au 1er janvier	**5 151 357**	**4 339 621**
Attributions effectuées au cours de l'année	1 513 707	2 149 023
Livraisons	(1 673 636)	(987 963)
Attributions devenues caduques	(790 244)	(349 324)
Attributions au 31 décembre	**4 201 184**	**5 151 357**

Impact des plans de souscription ou d'achat d'actions et plans d'actions gratuites sur le résultat

Au total, l'impact sur le compte de résultat de l'exercice 2024 de ces plans s'élève à 91 millions d'euros hors impôt et charges sociales contre 85 millions d'euros en 2023 (voir note 5).

Pour ce qui est des plans d'actions attribuées sous condition de performance (hors marché) et dont les performances n'ont pas encore pu être mesurées de façon définitive au 31 décembre 2024, la probabilité d'atteinte des objectifs retenue pour le calcul de la charge 2024 est la suivante :

- pour les plans de performance mesurée sur un an, au titre de la performance 2024 : 100 %, sauf pour le plan Publicis Sapient LTI 2024 dont la performance a été évaluée à 75 %, et les plans March Epsilon LTI 2024 et September Epsilon 2024 dont la performance a été évaluée à 50 % ;
- pour les plans de performance mesurée sur trois ans, au titre de la performance de la période de trois ans et concernant les plans mis en place au profit du Président et des membres du Directoire (LTIP 2022 Membres du Directoire, LTIP 2022 Président du Directoire, LTIP 2023 Membres du Directoire, LTIP 2023 Président du Directoire, LTIP 2024 Membres du Directoire et LTIP 2024 Président du Directoire) : 100 %.

Note 33 Informations relatives aux transactions avec les parties liées

Opérations réalisées avec les sociétés mises en équivalence

	31 décembre 2024		31 décembre 2023	
	Revenu	Charges	Revenu	Charges
Viva Tech [1]	15	-	15	-
Unlimitail	3	4	-	-
Burrell Communications Group	-	-	-	1
SCB Tech X	2	-	7	-
Voila	-	-	-	-
Total	**20**	**4**	**22**	**1**

(1) Société en participation constituée entre MSL France et les Echos Solutions.

En 2024, un produit non courant de 14 millions d'euros, généré par l'apport du droit d'exclusivité pour l'utilisation des technologies Citrus et Epsilon à Unlimitail (voir note 8 et 15), a été constaté dans les comptes consolidés du Groupe.

	31 décembre 2024		31 décembre 2023	
	Créances/Prêts	Dettes	Créances/Prêts	Dettes
OnPoint Consulting Inc	5	-	4	-
Viva Tech [1]	-	5	1	4
Unlimitail	1	2	-	-
ZAG Ltd	4	-	3	-
Core 1 WML Ltd	1	1	-	1
SCB Tech X	-	-	3	-
Dragonfly	4	-	4	-
Autres	5	-	4	1
Total	**20**	**8**	**19**	**6**

(1) Société en participation constituée entre MSL France et Les Echos Solutions.

Autres opérations réalisées avec les parties liées

La société Weborama, spécialisée dans la collecte de données marketing et publicité digitale, est détenue indirectement par la société Ycor, dans laquelle M. Maurice Lévy, Président du Conseil de surveillance de Publicis Groupe jusqu'en mai 2024, a des intérêts. Weborama fournit à Epsilon, filiale de Publicis Groupe, un accès à sa base de données comportementales BigSea (en France), sa plateforme NLP (*Natural Language Processing*) aux États-Unis, ainsi que les services de maintenance associés et des prestations de conseil en stratégie. Le coût de ces prestations sur l'exercice 2024 s'élève à 4 millions d'euros, contre 5 millions d'euros sur l'exercice 2023.

Par ailleurs, une opération de rachat d'un bloc d'actions a été réalisée avec Mme Sophie Dulac, dont les conditions sont décrites dans la note 21.

Rémunération des dirigeants

À compter du 29 mai 2024, suite à l'adoption du changement de la structure de gouvernance par l'Assemblée Générale, la direction du Groupe est assurée par le Conseil d'Administration et le Président-Directeur Général. Le Président-Directeur Général est assisté par un Comité exécutif qui représente les différentes activités du Groupe.

La rémunération des dirigeants donnée au titre de l'exercice 2024 comprend celles du Président-Directeur Général, des administrateurs et des membres du Comité exécutif. En 2023, la rémunération des dirigeants comprenait les membres du Directoire et du Conseil de Surveillance.

(en millions d'euros)	2024	2023
Rémunération brute totale [1]	(15)	(9)
Paiement en actions [2]	(10)	(5)

(1) Rémunérations, primes, indemnités, jetons de présence et avantages en nature payés au cours de l'exercice.
(2) Charge enregistrée au compte de résultat au titre des plans d'options de souscription ou d'achat d'actions ainsi que des plans d'actions gratuites de Publicis Groupe.

Par ailleurs, le montant global provisionné au 31 décembre 2024 au titre des avantages postérieurs à l'emploi et autres avantages à long terme concernant les dirigeants s'élève à 1 million d'euros. Ce montant était de 1 million d'euros au 31 décembre 2023.

Note 34 Événements postérieurs à la clôture

Il n'y a pas d'événement postérieur à la clôture.

Note 35 Honoraires des commissaires aux comptes et des membres de leur réseau

Les honoraires pris en charge par le Groupe au titre des exercices 2024 pour chacun des commissaires aux comptes de Publicis Groupe SA s'élèvent à :

	Ernst & Young		KPMG		Total	
	Montant (HT)	%	Montant (HT)	%	Montant (HT)	%
(en millions d'euros)	2024	2024	2024	2024	2024	2024
Commissaires aux comptes						
Publicis Groupe SA (société-mère)	0,9	13 %	0,6	6 %	1,5	9 %
Certification des comptes	*0,8*		*0,6*		*1,4*	
Autres services	*0,1*		*0,0*		*0,1*	
Filiales	0,4	6 %	0,8	8 %	1,2	7 %
Certification des comptes	*0,3*		*0,8*		*1,1*	
Autres services	*0,1*		*0,0*		*0,1*	
Sous-total	**1,3**	**19 %**	**1,4**	**14 %**	**2,7**	**16 %**
Réseau						
Certification des comptes	*4,2*	*63 %*	*6,8*	*69 %*	*11,0*	*67 %*
Autres services	*1,2*	*18 %*	*1,6*	*16 %*	*2,8*	*17 %*
Sous-total	**5,4**	**81 %**	**8,4**	**86 %**	**13,8**	**84 %**
Total	**6,7**	**100 %**	**9,8**	**100 %**	**16,5**	**100 %**

Les honoraires pris en charge par le Groupe au titre des exercices 2023 pour chacun des commissaires aux comptes de Publicis Groupe SA s'élevaient à :

	Ernst & Young		KPMG		Total	
	Montant (HT)	%	Montant (HT)	%	Montant (HT)	%
(en millions d'euros)	2023	2023	2023	2023	2023	2023
Commissaires aux comptes						
Publicis Groupe SA (société-mère)	0,8	14 %	0,6	8 %	1,4	11 %
Certification des comptes	*0,7*		*0,6*		*1,3*	
Autres services	*0,1*		*0,0*		*0,1*	
Filiales	0,3	5 %	0,5	7 %	0,8	6 %
Certification des comptes	*0,2*		*0,5*		*0,7*	
Autres services	*0,1*		*0,0*		*0,1*	
Sous-total	**1,1**	**19 %**	**1,1**	**15 %**	**2,2**	**17 %**
Réseau						
Certification des comptes	*3,8*	*64 %*	*5,9*	*82 %*	*9,7*	*74 %*
Autres services	*1,0*	*17 %*	*0,2*	*3 %*	*1,2*	*9 %*
Sous-total	**4,8**	**81 %**	**6,1**	**85 %**	**10,9**	**83 %**
Total	**5,9**	**100 %**	**7,2**	**100 %**	**13,1**	**100 %**

Note 36 Liste des principales sociétés consolidées au 31 décembre 2024

Sociétés consolidées par intégration globale

Les sociétés ci-dessous sont les sociétés opérationnelles ayant un revenu 2024 d'au moins 10 millions d'euros.

Dénomination	% contrôle	% intérêt	Pays
METROBUS ILE-DE-FRANCE S.A.S	67,00 %	67,00 %	France
Epsilon France SASU	100,00 %	100,00 %	France
MEDIAGARES S.N.C	67,00 %	67,00 %	France
Publicis XP SARL	100,00 %	100,00 %	France
METROBUS S.A.	67,00 %	67,00 %	France
Drugstore Champs Élysées SNC	100,00 %	100,00 %	France
Publicis Conseil SA	99,99 %	99,99 %	France
Publicis Consultants France SASU	100,00 %	100,00 %	France
Services Marketing Diversifiés SASU	100,00 %	100,00 %	France
Publicis Media France SASU	100,00 %	100,00 %	France
PublicisLive France SASU	100,00 %	100,00 %	France
Publicis Sapient France SASU	100,00 %	100,00 %	France
Indépendance Média SASU	100,00 %	100,00 %	France
Advance Marketing Services SASU	100,00 %	100,00 %	France
Prodigious France SASU	100,00 %	100,00 %	France
MMS Communication South Africa (Pty) Ltd.	49,00 %	49,00 %	Afrique du Sud
CNC Communications & Network Consulting AG	100,00 %	100,00 %	Allemagne
Saatchi & Saatchi GmbH	100,00 %	100,00 %	Allemagne
Leo Burnett GmbH	100,00 %	100,00 %	Allemagne
MSL Group Germany GmbH	100,00 %	100,00 %	Allemagne
Starcom Germany GmbH	100,00 %	100,00 %	Allemagne
Publicis Media GmbH	100,00 %	100,00 %	Allemagne
MetaDesign GmbH	100,00 %	100,00 %	Allemagne
Pubicis Platform GmbH	100,00 %	100,00 %	Allemagne
Sapient GmbH	100,00 %	100,00 %	Allemagne
Zenithmedia GmbH	100,00 %	100,00 %	Allemagne
Digitas Pixelpark GmbH	100,00 %	100,00 %	Allemagne
Spark Foundry Germany GmbH	100,00 %	100,00 %	Allemagne
MMS Communications Saudi Arabia	100,00 %	100,00 %	Arabie Saoudite
Pragmatica Technologies SA	100,00 %	100,00 %	Argentine
Pragma Tecnologia y Desarrollo SRL	100,00 %	100,00 %	Argentine
MMS Comunicaciones Argentina S.R.L.	100,00 %	100,00 %	Argentine
Tquila ANZ Pty Ltd	85,00 %	85,00 %	Australie
Publicis Communications Australia Pty Ltd - LEG	100,00 %	100,00 %	Australie
Publicis Media Australia Pty Ltd	100,00 %	100,00 %	Australie
Publicis Sapient Australia Pty. Limited	100,00 %	100,00 %	Australie
Publicismedia Austria GmbH - LEG [1]	100,00 %	100,00 %	Autriche
MMS Communications Belgium SRL	100,00 %	100,00 %	Belgique
Publicis Brasil Comunicacao Ltda.	99,62 %	99,62 %	Brésil
MMS Brasil Comunicação Ltda.	100,00 %	100,00 %	Brésil
Talent Marcel Comunicação e Planejamento Ltda.	99,86 %	99,86 %	Brésil
DPZ Comunicações Ltda.	99,62 %	99,62 %	Brésil
Leo Burnett Neo Comunicacao Ltda	100,00 %	100,00 %	Brésil

Dénomination	% contrôle	% intérêt	Pays
APX Comunicaes Ltda [1]	100,00 %	100,00 %	Brésil
Leo Burnett Company Ltd.	100,00 %	100,00 %	Canada
TMG MacManus Canada Inc.	100,00 %	100,00 %	Canada
Publicis Canada Inc.	100,00 %	100,00 %	Canada
Saatchi & Saatchi Advertising Inc.	100,00 %	100,00 %	Canada
Publicis Media Canada Inc.	99,78 %	99,78 %	Canada
Communications G/B2 Inc.	100,00 %	100,00 %	Canada
Epsilon Interactive CA, ULC	100,00 %	100,00 %	Canada
Sapient Canada Inc	100,00 %	100,00 %	Canada
Nurun Inc.	100,00 %	100,00 %	Canada
MMS Communications Chile S.A.	100,00 %	100,00 %	Chili
Publicis Advertising Co., Ltd.	100,00 %	100,00 %	Chine
Saatchi & Saatchi Greatwall Advertising Co. Ltd.	100,00 %	100,00 %	Chine
Leo Burnett Shangai Advertising Co. Ltd.	100,00 %	100,00 %	Chine
MS&L Public relations consultancy Bejing Co. Ltd	100,00 %	100,00 %	Chine
Publicis Sapient China Co. Ltd.	100,00 %	100,00 %	Chine
Shanghai Ideas Palace Adverstising - Ltd [2]	100,00 %	100,00 %	Chine
PG Lion (Wuhan) Consulting Co Ltd	100,00 %	100,00 %	Chine
APEX Trading S.A.S.	100,00 %	100,00 %	Colombie
MMS Communicaciones Colombia SAS	100,00 %	100,00 %	Colombie
Leo Burnett, Inc.	100,00 %	100,00 %	Corée
Publicis Denmark A/S	100,00 %	100,00 %	Danemark
Publicis Communications FZ LLC	100,00 %	100,00 %	Émirats Arabes
Publicis Sapient FZ LLC	100,00 %	100,00 %	Émirats Arabes
Lion Communications FZ-LLC	100,00 %	100,00 %	Émirats Arabes
Publicis Media FZ LLC	100,00 %	100,00 %	Émirats Arabes
MMS COMMUNICATIONS FZ LCC	100,00 %	100,00 %	Émirats Arabes
Zenith Media SLU	100,00 %	100,00 %	Espagne
Starcom MediaVest Group Iberia SLU	100,00 %	100,00 %	Espagne
Spark Foundry Agencia de Medios, S.L.U.	100,00 %	100,00 %	Espagne
Nurun Crazy Labs S.L.U. LEG [1]	100,00 %	100,00 %	Espagne
PUBLICIS ONE SPAIN SLU [1]	100,00 %	100,00 %	Espagne
MMS Communication Hellas Single-Member Advertising Anonymous Company	100,00 %	100,00 %	Grèce
Leo Burnett Limited (HK) - LEG	100,00 %	100,00 %	Hong-Kong
Publicis Worldwide (Hong Kong) Ltd - LEG	100,00 %	100,00 %	Hong-Kong
Denuo Ltd.	100,00 %	100,00 %	Hong-Kong
MMS Communications Hungary Kft.	100,00 %	100,00 %	Hongrie
TLG India Private Ltd.	100,00 %	100,00 %	Inde
Brandmap Communications Private Ltd.	100,00 %	100,00 %	Inde
Convonix Systems Private Ltd	100,00 %	100,00 %	Inde
Profitero Limited	100,00 %	100,00 %	Irlande
Super Push (Marketing Systems) Ltd	98,04 %	98,04 %	Israël
Baumann-Ber Rivnay Ltd	98,04 %	98,04 %	Israël
Zenith Italy Srl	100,00 %	100,00 %	Italie
Publicis Srl	100,00 %	100,00 %	Italie
Leo Burnett Company Srl	100,00 %	100,00 %	Italie
Publicis Value Services Srl	100,00 %	100,00 %	Italie
Starcom MediaVest Group Italia Srl	100,00 %	100,00 %	Italie

Dénomination	% contrôle	% intérêt	Pays
PMX Italy Srl	100,00 %	100,00 %	Italie
Beacon Communications KK	66,00 %	66,00 %	Japon
MMS Communications KK	100,00 %	100,00 %	Japon
Publicis APX Malaysia Sdn Bhd	100,00 %	100,00 %	Malaisie
Star Reacher Advertising Sdn Bhd	100,00 %	100,00 %	Malaisie
VivaKi (Malaysia) Sdn. Bhd - LEG (1)	100,00 %	100,00 %	Malaisie
Publicis RebelLion S.A. de C.V.	100,00 %	100,00 %	Mexique
Lion Communications Mexico - LEG (1)	100,00 %	100,00 %	Mexique
MMS Media Brands Mexico SA de CV - LEG	100,00 %	100,00 %	Mexique
Starcom Worldwide SA de CV	100,00 %	100,00 %	Mexique
Publicis Communications Norway AS	80,00 %	80,00 %	Norvège
MMS New Zealand Ltd.	100,00 %	100,00 %	Nouvelle-Zélande
Publicis Muscat SPC (1)	100,00 %	100,00 %	Oman
Boomerang Create B.V. (1)	100,00 %	100,00 %	Pays-Bas
MMS Communications Netherlands BV	100,00 %	100,00 %	Pays-Bas
Publicis Asociados SAC	100,00 %	100,00 %	Pérou
HEMISPHERE LEO BURNETT, INC (1)	84,84 %	84,84 %	Philippines
Starcom Manila WW Phils	81,26 %	81,26 %	Philippines
PGP hub sp.zoo	100,00 %	100,00 %	Pologne
Saatchi & Saatchi IS sp. zoo LEG (1)	100,00 %	100,00 %	Pologne
Starcom sp zoo	100,00 %	100,00 %	Pologne
PGP hub sp. zoo	100,00 %	100,00 %	Pologne
Badillo Saatchi & Saatchi Inc.	100,00 %	100,00 %	Porto Rico
MMS Portugal Lda - LEG (1)	100,00 %	100,00 %	Portugal
Kindred s.r.o. - LEG (1)	100,00 %	100,00 %	République tchèque
Lions Communications s.r.o.	100,00 %	100,00 %	République tchèque
Tremend Software Consulting S.R.L	100,00 %	100,00 %	Roumanie
Publicis Groupe Media Bucharest S.A.	41,03 %	41,03 %	Roumanie
Lion Communication Services S.A.	51,05 %	51,05 %	Roumanie
Taylor Herring Limited	100,00 %	100,00 %	Royaume-Uni
Spark Foundry Ltd.	100,00 %	100,00 %	Royaume-Uni
Translate Plus UK - LEG (1)	100,00 %	100,00 %	Royaume-Uni
Publicis Ltd.	100,00 %	100,00 %	Royaume-Uni
Saatchi & Saatchi Group Limited	100,00 %	100,00 %	Royaume-Uni
Zenith UK Ltd.	100,00 %	100,00 %	Royaume-Uni
Leo Burnett Ltd.	100,00 %	100,00 %	Royaume-Uni
PG Media Services Ltd.	100,00 %	100,00 %	Royaume-Uni
Publicis Healthcare Communications Group Ltd	100,00 %	100,00 %	Royaume-Uni
Prodigious UK Ltd.	100,00 %	100,00 %	Royaume-Uni
APX Trading Ltd.	100,00 %	100,00 %	Royaume-Uni
Zenith International Ltd.	100,00 %	100,00 %	Royaume-Uni
Epsilon International UK Ltd.	100,00 %	100,00 %	Royaume-Uni
Sapient Ltd. UK	100,00 %	100,00 %	Royaume-Uni
DigitasLBI Ltd	100,00 %	100,00 %	Royaume-Uni
CNC Communications & Network Consulting Ltd.	100,00 %	100,00 %	Royaume-Uni
Publicis Media Exchange Limited	100,00 %	100,00 %	Royaume-Uni
BBH Partners LLP	100,00 %	100,00 %	Royaume-Uni
APX Exchange Pte Ltd	100,00 %	100,00 %	Singapour
MMS Communications Singapore Pte	100,00 %	100,00 %	Singapour

Dénomination	% contrôle	% intérêt	Pays
BBH Communications (Asia Pacific) Pte Ltd.	100,00 %	100,00 %	Singapour
Publicis Media Sweden AB	100,00 %	100,00 %	Suède
Publicis Live SA	100,00 %	100,00 %	Suisse
Publicis Media Switzerland AG	100,00 %	100,00 %	Suisse
Publicis Communications Lausanne S.A.	100,00 %	100,00 %	Suisse
Publicis Communications Schweiz AG	100,00 %	100,00 %	Suisse
Leo Burnett Company Ltd	100,00 %	100,00 %	Taïwan
Denuo Ltd. Taiwan Branch	100,00 %	100,00 %	Taïwan
Star Reachers Group Co	100,00 %	100,00 %	Thaïlande
Lion Communications Turkey Reklam ve İletişim Hizmetleri A.Ş.	100,00 %	100,00 %	Turquie
Plowshare Group, LLC	100,00 %	100,00 %	États-Unis
Corra Technology Inc.	100,00 %	100,00 %	États-Unis
Spinnaker Services LLC (1)	100,00 %	100,00 %	États-Unis
The Influential Network Inc. (1)	100,00 %	100,00 %	États-Unis
MARS Advertising, Inc. (1)	92,58 %	92,58 %	États-Unis
Martin Retail Group, LLC	100,00 %	100,00 %	États-Unis
Kekst and Company, Incorporated	100,00 %	100,00 %	États-Unis
Leo Burnett Detroit LLC	100,00 %	100,00 %	États-Unis
Publicis USA Production Solutions Inc.	100,00 %	100,00 %	États-Unis
Publicis Health LLC	100,00 %	100,00 %	États-Unis
MSLGROUP Americas LLC	100,00 %	100,00 %	États-Unis
Publicis Inc.	100,00 %	100,00 %	États-Unis
Publicis Media, Inc	100,00 %	100,00 %	États-Unis
VNC Communications Inc.	100,00 %	100,00 %	États-Unis
Blue 449 Inc.	100,00 %	100,00 %	États-Unis
MediaVest Worldwide, Inc.	100,00 %	100,00 %	États-Unis
Saatchi & Saatchi North America LLC	100,00 %	100,00 %	États-Unis
Digitas Inc.	100,00 %	100,00 %	États-Unis
Zenith Media Services Inc.	100,00 %	100,00 %	États-Unis
Saatchi & Saatchi North America, Inc.	100,00 %	100,00 %	États-Unis
Leo Burnett Company Inc.	100,00 %	100,00 %	États-Unis
Starcom Worldwide Inc.	100,00 %	100,00 %	États-Unis
GroupeConnect LLC	100,00 %	100,00 %	États-Unis
Harbor Picture Company Inc	100,00 %	100,00 %	États-Unis
Formerly Known As, LLC	100,00 %	100,00 %	États-Unis
Citrus Ad International, Inc.	100,00 %	100,00 %	États-Unis
Apex Exchange LLC	100,00 %	100,00 %	États-Unis
Epsilon Data Management LLC	100,00 %	100,00 %	États-Unis
Conversant LLC.	100,00 %	100,00 %	États-Unis
Catapult Integrated Services, LLC	100,00 %	100,00 %	États-Unis
Epsilon Agency LLC	100,00 %	100,00 %	États-Unis
Commission Junction LLC	100,00 %	100,00 %	États-Unis
Sapient Corporation	100,00 %	100,00 %	États-Unis
Sapient Government Services Inc.	100,00 %	100,00 %	États-Unis
La Comunidad Corporation	100,00 %	100,00 %	États-Unis
Fallon Group Inc.	100,00 %	100,00 %	États-Unis
Bartle Bogle Hegarty Inc.	100,00 %	100,00 %	États-Unis
3 Share Inc.	100,00 %	100,00 %	États-Unis
Publicis Health Media, LLC	100,00 %	100,00 %	États-Unis

Dénomination	% contrôle	% intérêt	Pays
Alpha 245 Inc.	100,00 %	100,00 %	États-Unis
Razorfish, LLC	100,00 %	100,00 %	États-Unis
LVL Sunset, LLC	100,00 %	100,00 %	États-Unis
MMS Communications Vietnam Company Ltd.	76,50 %	76,50 %	Viêt Nam

(1) Sociétés figurant dans la liste 2024 ne figurant pas dans la liste 2023
(2) Changement de dénomination sociale au cours de l'exercice 2024

Principales sociétés mises en équivalence

Dénomination	% intérêt	Pays
SOMUPI S.A	34,00 %	France
Unlimitail SAS	49,00 %	France
Viva Tech[2]	50,00 %	France
Voila SAS	50,00 %	France
OnPoint Consulting Inc[1]	100,00 %	États-Unis
JJLabs LLC	49,00 %	États-Unis
Contender Labs, LLC	49,00 %	États-Unis
Core 1 WML Ltd	49,90 %	Irlande
Insight Redefini Ltd	25,00 %	Nigeria
SCB TECHX CO. LTD.	40,00 %	Thailande

(1) Cette entité, bien que détenue à 100 %, n'est cependant pas contrôlée par le Groupe qui n'a qu'une influence notable.
(2) Société en participation constituée entre MSL France et Les Echos Solutions.

6.7 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS

À l'Assemblée générale de la société Publicis Groupe SA

I. Opinion

En exécution de la mission qui nous a été confiée par vos assemblées générales, nous avons effectué l'audit des comptes consolidés de la société Publicis Groupe SA relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2024, tels qu'ils sont joints au présent rapport.

Nous certifions que les comptes consolidés sont, au regard du référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine, à la fin de l'exercice, de l'ensemble constitué par les personnes et entités comprises dans la consolidation.

L'opinion formulée ci-dessus est cohérente avec le contenu de notre rapport au comité d'audit.

II. Fondement de l'opinion

Référentiel d'audit

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Les responsabilités qui nous incombent en vertu de ces normes sont indiquées dans la partie « Responsabilités des commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes consolidés » du présent rapport.

Indépendance

Nous avons réalisé notre mission d'audit dans le respect des règles d'indépendance prévues par le Code de commerce et par le Code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes sur la période du 1er janvier 2024 à la date d'émission de notre rapport, et notamment nous n'avons pas fourni de services interdits par l'article 5, paragraphe 1, du règlement (UE) n° 537/2014.

III. Justification des appréciations – Points clés de l'audit

En application des dispositions des articles L. 821-53 et R. 821-180 du Code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les points clés de l'audit relatifs aux risques d'anomalies significatives qui, selon notre jugement professionnel, ont été les plus importants pour l'audit des comptes consolidés de l'exercice, ainsi que les réponses que nous avons apportées face à ces risques.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le contexte de l'audit des comptes consolidés pris dans leur ensemble et de la formation de notre opinion exprimée ci-avant. Nous n'exprimons pas d'opinion sur des éléments de ces comptes consolidés pris isolément.

Reconnaissance du revenu

(Notes 1.3 « Revenu », « Actifs sur contrats » et « Passifs sur contrats » et 27 « Actifs et passifs sur contrats » de l'annexe aux comptes consolidés)

Point clé de l'audit	Le montant total du revenu s'élève à 16 030 millions d'euros dans les comptes consolidés de Publicis Groupe SA au 31 décembre 2024. Les principes de reconnaissance du revenu sont présentés en note 1.3 de l'annexe aux comptes consolidés. Les contrats de prestations entre les sociétés du groupe et leurs clients comportent des éléments contractuels spécifiques. Les normes comptables requièrent une analyse approfondie des obligations contractuelles, des critères de transfert du contrôle des prestations, en particulier pour les contrats en cours à la date de clôture. Une erreur dans l'analyse des obligations contractuelles, des modalités de transfert du contrôle peut conduire à une comptabilisation erronée du revenu. En conséquence, nous considérons que la reconnaissance du revenu constitue un point clé de notre audit.
Réponse d'audit apportée	● Pour chaque typologie de contrat, nous avons pris connaissance du processus de reconnaissance du revenu établi par la direction, depuis la conclusion du contrat, la réalisation des prestations, la facturation, l'estimation du chiffre d'affaires à reconnaître à la clôture et son enregistrement comptable, jusqu'à la réception des paiements. ● Nous avons effectué des tests de conception, de mise en œuvre et d'efficacité sur des contrôles clés portant sur les processus et les systèmes d'information relatifs aux revenus. ● Nous avons apprécié l'application des principes et des méthodes comptables relatifs à la reconnaissance du revenu tels que décrits dans l'annexe aux comptes consolidés. ● Nous avons effectué des tests de détail pour une sélection de contrats fondée sur des critères quantitatifs et qualitatifs, au regard des contrats signés et autres preuves externes, pour vérifier la conformité de la comptabilisation du revenu et la correcte séparation des exercices. ● Nous avons examiné la documentation contractuelle, l'apurement subséquent et l'analyse faite par les sociétés du groupe, notamment concernant le caractère recouvrable des créances clients et des en-cours de production. ● Nous avons également apprécié le caractère approprié des informations présentées dans les notes de l'annexe aux comptes consolidés.

Évaluation des goodwill et des immobilisations incorporelles

(Notes 1.3 « Goodwill », 7 « Dotations aux amortissements et pertes de valeur », 12 « Goodwill » et 13 « Immobilisations incorporelles » de l'annexe aux comptes consolidés)

Point clé de l'audit	Le développement des activités du groupe passe notamment par des opérations de croissance externe. Ces acquisitions ont donné lieu à l'inscription au bilan consolidé des *goodwill* et d'immobilisations incorporelles significatifs. Au 31 décembre 2024, le montant des *goodwill* nets dans le bilan consolidé de Publicis Groupe SA s'élève à 13 843 millions d'euros et le montant des immobilisations incorporelles nettes s'élève à 1 069 millions d'euros. Les immobilisations incorporelles font l'objet d'un test de dépréciation en cas d'indice de perte de valeur. Les *goodwill* font l'objet de tests de dépréciation au minimum sur une base annuelle. Une dépréciation est comptabilisée si la valeur recouvrable devient inférieure à la valeur comptable, la valeur recouvrable étant la plus élevée entre la valeur d'utilité et la juste valeur nette des coûts de cession. L'évaluation de la valeur recouvrable de ces actifs fait appel à de nombreuses estimations et à des jugements de la part de la direction et notamment à l'appréciation de l'environnement concurrentiel, économique et financier des pays dans lesquels le groupe opère, de la capacité à réaliser les flux de trésorerie opérationnels découlant des plans stratégiques, en particulier les niveaux de revenu et de marge opérationnelle, et de la détermination des taux d'actualisation et de croissance. Les tests de dépréciation des *goodwill* et des immobilisations incorporelles ont donné lieu à la constatation d'une perte de valeur de 15 millions d'euros sur l'exercice 2024, respectivement 4 millions d'euros et 11 millions d'euros. Nous considérons que l'évaluation des *goodwill* et des immobilisations incorporelles constitue un point clé de l'audit compte tenu de leur sensibilité aux hypothèses retenues par la direction et de leur montant significatif dans les comptes consolidés.

Réponse d'audit apportée	● Nous avons pris connaissance de la procédure et des contrôles clés mis en place par la direction pour la réalisation des tests de dépréciation et notamment pour la détermination des flux de trésorerie utilisés dans le calcul de la valeur recouvrable.
	● Pour apprécier la fiabilité des données issues des plans d'affaires entrant dans le calcul de la valeur recouvrable, nous avons :
	  ● comparé les projections financières à cinq ans (2025-2029) retenues dans les tests de dépréciation avec les projections financières pluriannuelles précédentes ainsi qu'avec les résultats réels des exercices antérieurs ;
	  ● confronté les principales hypothèses utilisées dans les projections financières à cinq ans avec les explications obtenues au travers des entretiens avec l'expert indépendant intervenant pour la société Publicis Groupe SA dans le cadre des tests de dépréciation et les responsables financiers et opérationnels de la société ;
	  ● comparé les principales hypothèses retenues par la société Publicis Groupe SA en termes de revenu, de marge opérationnelle et d'investissements avec des données externes, si elles sont disponibles, telles que des études de marché ou des notes d'analystes ;
	  ● étudié la cohérence des estimations de flux de trésorerie futurs avec les principales hypothèses retenues, issues des projections financières à cinq ans (2025-2029), dont l'année 2025 est directement issue du budget annuel validé par la direction ;
	  ● étudié les analyses de sensibilité effectuées par l'expert indépendant et effectué nos propres analyses de sensibilité sur les hypothèses clés pour apprécier les impacts éventuels de ces hypothèses sur les conclusions des tests de dépréciation.
	● Nous avons fait intervenir nos experts en évaluation pour :
	  ● apprécier la conformité des méthodologies de détermination des taux d'actualisation et de croissance à l'infini, comparer ces taux aux données de marché ou à des sources externes et recalculer ces taux avec nos propres sources de données ;
	  ● tester la fiabilité mathématique des modèles et recalculer les valeurs significatives.
	● Nous avons apprécié le caractère approprié des informations relatives à l'évaluation des *goodwill* et des immobilisations incorporelles figurant dans la note 7 de l'annexe aux comptes consolidés, qui présente notamment les principales hypothèses utilisées pour la détermination des valeurs recouvrables.

Comptabilisation et évaluation des provisions pour risques et litiges, passifs d'impôts incertains et passifs éventuels

(Notes 1.3 « Provisions », 10 « Impôt sur le résultat » et 22 « Provisions et passifs éventuels » de l'annexe aux comptes consolidés)

Point clé de l'audit	Du fait de leur implantation dans plus de 100 pays, les sociétés du groupe sont soumises à des lois et à des réglementations variées, y compris fiscales, complexes et en constante mutation. De plus, dans le cadre de l'exercice de leur activité, la société Publicis Groupe SA et ses filiales peuvent être assignées ou conjointement citées dans une action judiciaire intentée à leur encontre, ou à l'encontre de leurs clients, par des tiers, par des concurrents de leurs clients, par une autorité administrative ou de régulation, ou encore par une association de consommateurs. L'évaluation par la direction des risques afférents a conduit la société Publicis Groupe SA à comptabiliser au 31 décembre 2024 des provisions pour risques et litiges à hauteur de 187 millions d'euros et des passifs d'impôts incertains à hauteur de 164 millions d'euros, dans ses comptes consolidés. Compte tenu de l'incertitude quant à l'issue des procédures engagées, du degré de jugement élevé de la direction dans l'estimation des risques, et des montants comptabilisés de provisions et passifs, nous considérons la comptabilisation et l'évaluation des provisions pour risques et litiges, des passifs d'impôts incertains, et des passifs éventuels, comme un point clé de l'audit.

Réponse d'audit apportée	• Nous avons pris connaissance des procédures mises en œuvre par la direction afin de recenser les risques et litiges dont les risques fiscaux, d'en mesurer les enjeux et, le cas échéant, d'évaluer le montant des passifs à comptabiliser, conformément aux principes et méthodes comptables décrits dans les notes annexes.
	• Nous avons pris connaissance des rapports internes relatifs aux risques et litiges préparés par les équipes locales et compilés par la direction juridique et par la direction fiscale de la société.
	• Nous avons apprécié la probabilité de survenance d'une sortie de ressources et l'estimation du montant de l'obligation :
	  ◦ en prenant connaissance de l'analyse des risques effectuée par la société Publicis Groupe SA et en effectuant des entretiens avec la direction juridique et la direction fiscale de la société, pour une sélection de risques et litiges jugés complexes et significatifs, en phase contentieuse ou précontentieuse ;
	  ◦ en interrogeant les conseils externes des sociétés du groupe ou en obtenant des avis juridiques pour les risques et litiges jugés les plus significatifs.
	• Nous avons apprécié le caractère approprié des informations relatives aux risques et litiges présentées dans l'annexe aux comptes consolidés.

IV. Vérifications spécifiques

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par les textes légaux et réglementaires des informations relatives au groupe, données dans le rapport de gestion du Conseil d'Administration.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur leur sincérité et leur concordance avec les comptes consolidés.

V. Autres vérifications ou informations prévues par les textes légaux et réglementaires

Format de présentation des comptes consolidés destinés à être inclus dans le rapport financier annuel

Nous avons également procédé, conformément à la norme d'exercice professionnel sur les diligences du commissaire aux comptes relatives aux comptes annuels et consolidés présentés selon le format d'information électronique unique européen, à la vérification du respect de ce format défini par le règlement européen délégué n° 2019/815 du 17 décembre 2018 dans la présentation des comptes consolidés destinés à être inclus dans le rapport financier annuel mentionné au I de l'article L. 451-1-2 du Code monétaire et financier, établis sous la responsabilité du Président-Directeur général. S'agissant de comptes consolidés, nos diligences comprennent la vérification de la conformité du balisage de ces comptes au format défini par le règlement précité.

Sur la base de nos travaux, nous concluons que la présentation des comptes consolidés destinés à être inclus dans le rapport financier annuel respecte, dans tous ses aspects significatifs, le format d'information électronique unique européen.

Il ne nous appartient pas de vérifier que les comptes consolidés qui seront effectivement inclus par la société dans le rapport financier annuel déposé auprès de l'AMF correspondent à ceux sur lesquels nous avons réalisé nos travaux.

Désignation des commissaires aux comptes

Nous avons été nommés commissaires aux comptes de la société Publicis Groupe SA par vos assemblées générales du 31 mai 2023 pour le cabinet KPMG S.A. et du 4 juin 2007 pour le cabinet ERNST & YOUNG et Autres.

Au 31 décembre 2024, le cabinet KPMG S.A. était dans la deuxième année de sa mission sans interruption et le cabinet ERNST & YOUNG et Autres dans la dix-huitième année (antérieurement, le cabinet ERNST & YOUNG Audit a exercé les fonctions de commissaire aux comptes de la société Publicis Groupe SA de 2001 à 2006).

VI. Responsabilités de la direction et des personnes constituant le gouvernement d'entreprise relatives aux comptes consolidés

Il appartient à la direction d'établir des comptes consolidés présentant une image fidèle conformément au référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne ainsi que de mettre en place le contrôle interne qu'elle estime nécessaire à l'établissement de comptes consolidés ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

Lors de l'établissement des comptes consolidés, il incombe à la direction d'évaluer la capacité de la société à poursuivre son exploitation, de présenter dans ces comptes, le cas échéant, les informations nécessaires relatives à la continuité d'exploitation et d'appliquer la convention comptable de continuité d'exploitation, sauf s'il est prévu de liquider la société ou de cesser son activité.

Il incombe au Comité d'audit de suivre le processus d'élaboration de l'information financière et de suivre l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, ainsi que, le cas échéant, de l'audit interne, en ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Les comptes consolidés ont été arrêtés par le Conseil d'Administration.

VII. Responsabilités des commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes consolidés

Objectif et démarche d'audit

Il nous appartient d'établir un rapport sur les comptes consolidés. Notre objectif est d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes consolidés pris dans leur ensemble ne comportent pas d'anomalies significatives. L'assurance raisonnable correspond à un niveau élevé d'assurance, sans toutefois garantir qu'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel permet de systématiquement détecter toute anomalie significative. Les anomalies peuvent provenir de fraudes ou résulter d'erreurs et sont considérées comme significatives lorsque l'on peut raisonnablement s'attendre à ce qu'elles puissent, prises individuellement ou en cumulé, influencer les décisions économiques que les utilisateurs des comptes prennent en se fondant sur ceux-ci.

Comme précisé par l'article L. 821-55 du Code de commerce, notre mission de certification des comptes ne consiste pas à garantir la viabilité ou la qualité de la gestion de votre société.

Dans le cadre d'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, le commissaire aux comptes exerce son jugement professionnel tout au long de cet audit. En outre :

- il identifie et évalue les risques que les comptes consolidés comportent des anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs, définit et met en œuvre des procédures d'audit face à ces risques, et recueille des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour fonder son opinion. Le risque de non-détection d'une anomalie significative provenant d'une fraude est plus élevé que celui d'une anomalie significative résultant d'une erreur, car la fraude peut impliquer la collusion, la falsification, les omissions volontaires, les fausses déclarations ou le contournement du contrôle interne ;
- il prend connaissance du contrôle interne pertinent pour l'audit afin de définir des procédures d'audit appropriées en la circonstance, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne ;
- il apprécie le caractère approprié des méthodes comptables retenues et le caractère raisonnable des estimations comptables faites par la direction, ainsi que les informations les concernant fournies dans les comptes consolidés ;
- il apprécie le caractère approprié de l'application par la direction de la convention comptable de continuité d'exploitation et, selon les éléments collectés, l'existence ou non d'une incertitude significative liée à des événements ou à des circonstances susceptibles de mettre en cause la capacité de la société à poursuivre son exploitation. Cette appréciation s'appuie sur les éléments collectés jusqu'à la date de son rapport, étant toutefois rappelé que des circonstances ou événements ultérieurs pourraient mettre en cause la continuité d'exploitation. S'il conclut à l'existence d'une incertitude significative, il attire l'attention des lecteurs de son rapport sur les informations fournies dans les comptes consolidés au sujet de cette incertitude ou, si ces informations ne sont pas fournies ou ne sont pas pertinentes, il formule une certification avec réserve ou un refus de certifier ;
- il apprécie la présentation d'ensemble des comptes consolidés et évalue si les comptes consolidés reflètent les opérations et événements sous-jacents de manière à en donner une image fidèle ;
- concernant l'information financière des personnes ou entités comprises dans le périmètre de consolidation, il collecte des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour exprimer une opinion sur les comptes consolidés. Il est responsable de la direction, de la supervision et de la réalisation de l'audit des comptes consolidés ainsi que de l'opinion exprimée sur ces comptes.

Rapport au Comité d'audit

Nous remettons au Comité d'audit un rapport qui présente notamment l'étendue des travaux d'audit et le programme de travail mis en œuvre, ainsi que les conclusions découlant de nos travaux. Nous portons également à sa connaissance, le cas échéant, les faiblesses significatives du contrôle interne que nous avons identifiées pour ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Parmi les éléments communiqués dans le rapport au Comité d'audit figurent les risques d'anomalies significatives que nous jugeons avoir été les plus importants pour l'audit des comptes consolidés de l'exercice et qui constituent de ce fait les points clés de l'audit, qu'il nous appartient de décrire dans le présent rapport.

Nous fournissons également au Comité d'audit la déclaration prévue par l'article 6 du règlement (UE) n° 537-2014 confirmant notre indépendance, au sens des règles applicables en France telles qu'elles sont fixées notamment par les articles L. 821-27 à L. 821-34 du Code de commerce et dans le Code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes. Le cas échéant, nous nous entretenons avec le Comité d'audit des risques pesant sur notre indépendance et des mesures de sauvegarde appliquées.

Paris-La Défense, le 4 février 2025

Les commissaires aux comptes

KPMG S.A		**ERNST & YOUNG et Autres**	
Marie Guillemot	Nicolas Poncet	Claire Cesari-Walch	Nicolas Pfeuty

Chapitre

7. COMPTES SOCIAUX - EXERCICE 2024

7.1 COMPTE DE RÉSULTAT 348
7.2 BILAN 349
7.3 TABLEAU DES FLUX DE TRÉSORERIE 351
7.4 NOTES ANNEXES AUX COMPTES SOCIAUX DE PUBLICIS GROUPE SA 352
7.5 RÉSULTATS DE LA SOCIÉTÉ PUBLICIS GROUPE SA AU COURS DES CINQ DERNIERS EXERCICES 367
7.6 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES ANNUELS 368

7.1 COMPTE DE RÉSULTAT

(en milliers d'euros)	Note	2024	2023
Production vendue (biens et services)	3	40 266	29 244
Reprises sur provisions et transferts de charges	4	108 955	57 411
Autres produits d'exploitation		898	843
Total des produits d'exploitation		**150 119**	**87 498**
Achats et charges externes		(17 716)	(10 246)
Impôts et taxes		(2 107)	(1 834)
Charges de personnel	5	(122 790)	(63 710)
Dotations aux amortissements et aux provisions		(1 410)	(1 772)
Autres charges		(1 804)	(2 872)
Total des charges d'exploitation		**(145 827)**	**(80 434)**
Résultat d'exploitation		**4 292**	**7 064**
Produits financiers de participations		2 003 270	913 897
Intérêts et autres produits financiers		4 700	2 145
Reprises de provisions et dépréciations financières		–	2
Total des produits financiers		**2 007 970**	**916 044**
Intérêts et autres charges financières		(127 698)	(107 817)
Dotations aux amortissements et aux provisions		(1 504)	(27 500)
Total des charges financières		**(129 202)**	**(135 317)**
Résultat financier	6	**1 878 768**	**780 727**
Résultat courant avant impôt		**1 883 060**	**787 791**
Produits exceptionnels sur opérations de gestion		–	120 830
Reprises sur provisions et transferts de charges		4 200	–
Total des produits exceptionnels		**4 200**	**120 830**
Charges exceptionnelles sur opérations de gestion		(425)	(120 833)
Dotations aux amortissements et provisions exceptionnelles		–	–
Total des charges exceptionnelles		**(425)**	**(120 833)**
Résultat exceptionnel	7	**3 775**	**(3)**
Impôts sur le résultat	8	**8 611**	**12 033**
Résultat net de l'exercice		**1 895 446**	**799 821**

7.2 BILAN

(en milliers d'euros)	Note	31 décembre 2024	31 décembre 2023
ACTIF			
Immobilisations incorporelles	***9.1***	**1 914**	**1 954**
Concessions et fonds de commerce		2 991	2 991
Autres immobilisations incorporelles		507	507
Amortissements		(1 584)	(1 544)
Immobilisations corporelles	***9.2***	**7 012**	**7 405**
Terrains		2 291	2 291
Constructions		3 044	3 044
Installations techniques, matériel et outillage industriels		1 133	1 133
Autres		39 838	39 227
Amortissements sur immobilisations corporelles		(39 294)	(38 290)
Immobilisations financières		**5 617 743**	**5 601 596**
Titres de participation	*9.3*	5 723 479	5 723 479
Dépréciation des titres de participation	*9.3*	(123 115)	(123 115)
Créances rattachées à des participations	*9.4*	17 204	1 057
Prêts et autres immobilisations financières		277	277
Dépréciations des immobilisations financières		(102)	(102)
Actif immobilisé		**5 626 669**	**5 610 955**
Clients et comptes rattachés		9 499	1 072
Autres créances		14 071	15 436
Valeurs mobilières de placement	*10*	314 286	280 159
Disponibilités		54	120 958
Actif circulant		**337 910**	**417 625**
Charges constatées d'avance		412	410
Charges à répartir sur plusieurs exercices	*11*	4 274	603
Primes de remboursement des obligations	*12*	–	429
Écarts de conversion actif		–	–
Total de l'actif		**5 969 265**	**6 030 022**

(en milliers d'euros)	Note	31 décembre 2024	31 décembre 2023
PASSIF			
Capital social		101 725	101 725
Primes d'émission, de fusion et d'apport		2 189 370	2 243 160
Réserve légale		10 172	10 172
Report à nouveau		11 289	11 048
Capitaux propres avant résultat		**2 312 556**	**2 366 105**
Résultat de l'exercice		1 895 446	799 821
Capitaux propres	*14*	**4 208 002**	**3 165 926**
Provisions pour risques et charges	*15*	**1 758**	**5 989**
Emprunts obligataires	*16*	–	600 427
Banques et dettes auprès des établissements de crédit	*17*	–	–
Emprunts et dettes financières divers	*18*	1 738 419	2 120 366
Dettes fournisseurs et comptes rattachés		3 332	3 875
Dettes fiscales et sociales		17 061	11 853
Autres dettes		693	121 586
Dettes		**1 759 505**	**2 858 107**
Produits constatés d'avance		–	–
Écart de conversion passif		–	–
Total du passif		**5 969 265**	**6 030 022**

7.3 TABLEAU DES FLUX DE TRÉSORERIE

(en milliers d'euros)	2024	2023
Flux de trésorerie liés à l'activité		
Résultat net de l'exercice	**1 895 446**	**799 821**
Plus ou moins-values de cession d'actif	112 344	62 290
(Reprises)/dotations, nettes de dotations/reprises	(2 729)	18 872
Transfert au compte de charges à répartir, net d'amortissements	1 047	1 275
Amortissement prime d'émission Eurobond	429	1 224
Capacité d'autofinancement	**2 006 537**	**883 482**
Variation du besoin en fonds de roulement lié à l'activité	(128 009)	124 587
Flux nets de trésorerie liés à l'activité (I)	**1 878 528**	**1 008 069**
Flux de trésorerie liés aux opérations d'investissement		
Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles	(1 043)	(650)
Acquisitions de filiales	–	(66 798)
Cessions de filiales	–	–
Flux nets de trésorerie liés aux opérations d'investissement (II)	**(1 043)**	**(67 448)**
Flux de trésorerie liés aux opérations de financement		
Dividendes versés aux actionnaires de la société mère	(853 371)	(726 456)
Augmentation de capital	–	–
Remboursement d'emprunts obligataires	(600 426)	(500 405)
Augmentation (diminution) des autres emprunts	–	–
Diminution des prêts/(autres emprunts)	(398 095)	599 360
Rachats d'actions propres (nets de cessions)	(147 604)	(189 184)
Flux nets de trésorerie liés aux opérations de financement (III)	**(1 999 496)**	**(816 685)**
Variation de la trésorerie (I +II +III)	**(122 011)**	**123 936**
Trésorerie à l'ouverture [1]	136 426	12 490
Trésorerie à la clôture [1]	14 415	136 426
Variation de la trésorerie	**(122 011)**	**123 936**

(1) Le montant de la trésorerie ne tient pas compte des actions propres inscrites en valeurs mobilières de placement.

7.4 NOTES ANNEXES AUX COMPTES SOCIAUX DE PUBLICIS GROUPE SA

SOMMAIRE DÉTAILLÉ DES NOTES ANNEXES

Note 1	Faits marquants de l'exercice	353
Note 2	Principes, règles et méthodes comptables	354
Note 3	Chiffre d'affaires	355
Note 4	Reprises sur provisions et transferts de charges	355
Note 5	Charges de personnel	355
Note 6	Résultat financier	356
Note 7	Résultat exceptionnel	356
Note 8	Impôt sur le résultat	356
Note 9	Actif immobilisé	357
Note 10	Valeurs mobilières de placement	358
Note 11	Charges à répartir sur plusieurs exercices	358
Note 12	Primes d'émission et de remboursement des obligations	359
Note 13	Effectif moyen	359
Note 14	Capitaux propres	359
Note 15	Provisions pour risques et charges	360
Note 16	Emprunts obligataires	361
Note 17	Banques et dettes auprès des établissements de crédit	361
Note 18	Emprunts et dettes financières divers	361
Note 19	État des échéances des créances et des dettes	361
Note 20	Engagements hors bilan	362
Note 21	Événements postérieurs à la clôture	365
Note 22	Honoraires des commissaires aux comptes	365
Note 23	Tableau des filiales et des participations au 31 décembre 2024	365

Publicis Groupe SA est la société mère du groupe Publicis Groupe.

Elle exerce une activité principale de holding *via* la gestion de ses participations, qui lui permet d'avoir le contrôle direct ou indirect des sociétés du Groupe, et a également pour objet de rendre des prestations de services à l'ensemble des sociétés du Groupe.

À titre accessoire, la Société perçoit des loyers provenant de la location de l'immeuble qu'elle possède à Paris, au 133 avenue des Champs-Élysées.

Elle a opté en faveur du régime d'intégration fiscale, qui comprend la société mère en tant que tête de l'intégration fiscale et ses principales filiales françaises.

Elle met également en œuvre une grande partie de la politique de financement externe du Groupe auprès des marchés bancaires et de capitaux afin de maintenir un certain niveau de liquidité pour faire face à ses engagements et à ses besoins d'investissement.

Note 1 Faits marquants de l'exercice

Le 29 mai 2024, Publicis Groupe SA a tenu son Assemblée générale. Toutes les résolutions ont été adoptées parmi lesquelles :

- le changement du mode de gestion de la Société et l'adoption d'une structure de gouvernance à Conseil d'Administration, en lieu et place de la structure à Directoire et Conseil de surveillance :
  - Le Conseil d'Administration qui s'est réuni à la suite de l'Assemblée Générale a décidé l'unification des fonctions de Président et de Directeur Général et a nommé M. Arthur Sadoun Président-Directeur Général,
  - Mme Élisabeth Badinter a été nommée Vice-Présidente du Conseil d'Administration,
  - M. Maurice Lévy a pris la fonction de Président d'Honneur et peut participer aux réunions du Conseil d'Administration,
  - M. André Kudelski a été nommé en qualité d'Administrateur Référent. Dans ce cadre, ses principales missions sont donc de s'assurer du bon fonctionnement des organes de gouvernance de la Société aux côtés du Président du Conseil d'Administration, de présider des *Executive Sessions*, de veiller aux situations de conflits d'intérêts et de superviser le processus d'évaluation du Conseil d'Administration ;
- l'ensemble des modifications statutaires proposées, ainsi que la prorogation de la durée de la Société ;
- la nouvelle composition du Conseil d'administration, ainsi que les Comités du Conseil d'Administration ;
- la nomination du cabinet Grant Thornton en qualité d'organisme tiers indépendant en charge de la certification des informations en matière de durabilité ;
- les rémunérations des mandataires sociaux pour 2023 ;
- les politiques de rémunération pour 2024 du Conseil de surveillance (11e et 12e résolutions) et du Directoire (13e et 14e résolutions) telles que présentées dans le document d'enregistrement universel 2023 (section 3.3 « Rémunération des mandataires sociaux »), applicables jusqu'au 29 mai 2024 ;
- les politiques de rémunération pour 2024 du Président-Directeur-Général (41e résolution) et des administrateurs (42e résolution) telles que présentées dans le document d'enregistrement universel 2023 (section 3.4 « Rémunération applicable aux futurs administrateurs et au futur Président-Directeur Général ») applicables à compter du 29 mai 2024 ;
- le versement d'un dividende de 3,40 euros par action, en progression de 17 % par rapport au dividende versé au titre de l'exercice 2022. Le détachement du dividende est intervenu le 1er juillet 2024 et le dividende mis en paiement le 3 juillet 2024 pour un montant total de 853 millions d'euros.

Dans le cadre d'un programme de rachat d'actions propres, au titre de la 18e résolution de l'Assemblée Générale des actionnaires du 31 mai 2023, la Société a procédé au rachat de 1 031 711 de ses actions pour un montant de 99 millions d'euros, au cours du premier semestre 2024. Ce programme avait pour objectif de satisfaire aux obligations liées aux plans actuels d'actions gratuites au bénéfice des salariés, sans émettre de nouvelles actions.

Par ailleurs, au cours des mois de juin et juillet 2024, la société a procédé respectivement à l'acquisition auprès d'une actionnaire d'un bloc de 150 000 de ses propres actions pour un montant de 15 millions d'euros, ainsi qu'à une autre opération de rachat de 300 000 actions propres pour un montant de 29 millions d'euros. Ces actions propres serviront également à satisfaire les obligations liées aux plans actuels d'actions gratuites au bénéfice des salariés, sans avoir à émettre de nouvelles actions (cf. Note 14 des comptes sociaux).

Le 16 décembre 2024, Publicis Groupe SA a procédé, conformément à son échéance, au remboursement de l'emprunt obligataire, émis en décembre 2014, de 600 millions d'euros, assorti d'un coupon annuel à taux fixe de 1,625 %.

Au cours de l'exercice, la Société a perçu des dividendes de ses filiales pour un montant de 2 003 millions d'euros, dont 2 000 millions d'euros en provenance de Publicis Groupe Holdings B.V, principale sous-holding du Groupe.

Note 2 Principes, règles et méthodes comptables

Les comptes annuels de l'exercice 2024 sont établis conformément au plan comptable général et dans le respect des textes légaux et réglementaires en vigueur en France.

Comparabilité des comptes annuels

Les méthodes d'évaluation retenues pour l'établissement des comptes de l'exercice 2024 sont restées inchangées par rapport à celles utilisées pour établir les comptes de l'exercice précédent.

Immobilisations incorporelles

Les immobilisations incorporelles amortissables sont constituées par la concession de places de parking, qui font l'objet d'un amortissement sur 75 ans (durée de la concession) et par le fonds de commerce du cinéma Publicis, complètement amorti.

Immobilisations corporelles

Les immobilisations sont évaluées à leur coût net d'acquisition et font l'objet d'un amortissement annuel calculé de manière linéaire selon les durées suivantes :

- bâtiment avenue des Champs-Élysées à Paris : 50 ans ;
- agencements des constructions, installations générales : 10 ans ;
- matériel et outillage : 10 ans ;
- moquettes : 7 ans ;
- matériel de transport : 4 ans ;
- matériel informatique : 3 ans.

Immobilisations financières

La valeur brute des participations est constituée par le coût d'achat des titres hors frais accessoires. Les titres acquis en devises sont enregistrés au prix d'acquisition converti en euros.

Les titres de participation font, le cas échéant, l'objet d'une dépréciation lorsque leur valeur d'usage est inférieure à leur valeur comptable. La valeur d'usage est déterminée selon des critères objectifs, tels que l'actif net réévalué, la capitalisation des résultats ou encore la capitalisation boursière, étayés le cas échéant par des critères plus subjectifs, comme les indicateurs ou ratios sectoriels déterminés, dans le cadre d'hypothèses économiques et de l'évolution prévisionnelle de l'activité de la Société, à partir des flux de trésorerie futurs actualisés, ainsi que du caractère stratégique de la participation pour le Groupe.

Valeurs mobilières de placement

Les valeurs mobilières de placement incluent notamment les actions propres qui font l'objet d'une affectation selon la destination qui leur est donnée.

Les actions propres affectées aux plans d'achat d'actions ou aux plans d'actions gratuites font l'objet d'une provision pour risque afin de refléter la perte résultant de l'écart entre le prix de souscription (nul pour les actions gratuites) et le prix de revient des titres.

Les actions propres non affectées à ces plans ainsi que les autres valeurs mobilières de placement font, le cas échéant, l'objet de provisions à la clôture si leur valeur actuelle est inférieure à leur valeur comptable. La valeur actuelle correspond, pour les titres cotés, au cours moyen du dernier mois de l'exercice et pour les titres non cotés à la valeur probable de négociation.

Emprunts obligataires

Les emprunts obligataires sont enregistrés à leur valeur nominale.

Dans le cas où il existe une prime de remboursement, la dette est augmentée du montant de la totalité de la prime. La contrepartie de cette prime est inscrite à l'actif et est amortie selon la méthode actuarielle sur la durée de l'emprunt.

En cas de prime d'émission, la dette est inscrite à la valeur nominale et la prime est inscrite à l'actif ; celle-ci fait l'objet d'un amortissement sur la durée de l'emprunt.

Provisions pour risques et charges

Les provisions sont comptabilisées lorsque :

- la Société a une obligation actuelle (juridique ou implicite) résultant d'un événement passé ;
- il est probable qu'une sortie de ressources représentative d'avantages économiques sera nécessaire pour éteindre l'obligation ;
- le montant de la sortie de ressources peut être estimé de manière fiable.

Si l'effet de la valeur temps est significatif, les provisions sont actualisées, l'augmentation de la provision liée à l'écoulement du temps étant comptabilisée en charges financières.

Les passifs éventuels ne sont pas comptabilisés et sont décrits en annexe lorsqu'ils sont significatifs.

Instruments financiers

Par principe, les dérivés mis en place par la Société sont souscrits uniquement à des fins de couverture. Le traitement comptable de ces instruments est le suivant :

- les dérivés souscrits en couverture des créances, dettes, prêts ou emprunts en devises sont revalorisés au bilan au titre de leur composante change afin de matérialiser l'effet de symétrie au niveau des « Écarts de conversion – actif/passif » au bilan ;
- les pertes et gains réalisés sont enregistrés de manière symétrique à l'élément couvert.

Résultat financier

Les revenus financiers sont comptabilisés en application des règles usuelles en la matière, à savoir :

- dividendes : lors de la décision de mise en distribution votée par l'Assemblée Générale ;
- produits financiers sur comptes courants, dépôts à terme et obligations : au fur et à mesure de l'acquisition des produits ;
- coupons et dividendes sur valeurs mobilières de placement : à la date d'encaissement.

Résultat exceptionnel

Il comprend généralement les plus et moins-values de cession d'immobilisations incorporelles, corporelles et financières.

Note 3 Chiffre d'affaires

La production vendue se compose essentiellement :

- de loyers perçus sur l'immeuble situé au 133, avenue des Champs-Élysées à Paris ;
- de facturations de services à des sociétés du Groupe.

Note 4 Reprises sur provisions et transferts de charges

Les transferts de charges comprennent essentiellement les refacturations faites à des sociétés du Groupe au titre de l'attribution d'actions gratuites Publicis Groupe à certains salariés-clés du Groupe dans le cadre de plans en actions gratuites ou de stock-options.

Note 5 Charges de personnel

Les charges de personnel 2024 incluent la rémunération du Président-Directeur Général et les charges afférentes. Elles comprennent également, à hauteur de 113 423 milliers d'euros en 2024, les coûts liés aux plans d'actions gratuites dont la livraison en actions existantes entraîne une charge au compte de résultat. En 2023, les coûts liés à ces plans s'élevaient à 55 856 milliers d'euros.

Note 6 Résultat financier

(en milliers d'euros)	2024	2023
Dividendes	2 003 180	912 459
Autres produits de participations	90	1 438
Produits financiers de participations	**2 003 270**	**913 897**
Autres produits financiers	3 668	1 883
Gains de change	1 032	262
Intérêts et autres produits financiers	**4 700**	**2 145**
Reprise de dépréciation des valeurs mobilières de placement	–	2
Reprises de provisions financières & transfert de charges	**–**	**2**
Total des produits financiers	**2 007 970**	**916 044**
Dotation aux amortissements des frais d'émission des emprunts obligataires	(1 477)	(2 500)
Dotation aux provisions pour perte de change	–	–
Dotation aux provisions pour dépréciation des valeurs mobilières de placement	(26)	–
Dotation aux autres provisions financières	(1)	(25 000)
Dotations aux amortissements et aux provisions	**(1 504)**	**(27 500)**
Charges sur emprunts obligataires	(9 324)	(11 845)
Autres charges financières	(117 796)	(95 743)
Pertes de change	(578)	(229)
Intérêts et autres charges financières	**(127 698)**	**(107 817)**
Total des charges financières	**(129 202)**	**(135 317)**
Résultat financier	**1 878 768**	**780 727**

Note 7 Résultat exceptionnel

Le résultat exceptionnel au titre de l'exercice 2024 s'élève à 3 775 milliers d'euros et correspond principalement à une reprise de provision pour litige fiscal ainsi qu'à des pénalités liées à ce litige.

Le résultat exceptionnel au titre de l'exercice 2023 n'était pas significatif et s'élevait à (3) milliers d'euros. Toutefois, il intégrait un produit exceptionnel de gestion et une charge exceptionnelle de gestion de même montant pour 120,8 millions d'euros liés à l'accord de règlement conclu entre les 50 procureurs généraux des États-Unis, le district de Columbia, et certains territoires américains concernant le travail réalisé par l'ancienne agence de publicité Rosetta (fusionnée avec Publicis Health LLC) pour le compte de fabricants d'opioïdes. Dans le cadre de cet accord, Publicis Groupe SA avait reçu des remboursements des assureurs pour le compte de sa filiale Publicis Health, à hauteur de 120,8 millions d'euros. En parallèle, une charge à payer auprès de sa filiale avait été comptabilisée pour le même montant.

Note 8 Impôt sur le résultat

L'impôt reporté au compte de résultat est un produit de 8 611 milliers d'euros. Ce montant comprend principalement le produit d'intégration fiscale, enregistré en résultat dans les comptes de la société mère du groupe fiscal conformément aux conventions d'intégration fiscale signées avec les sociétés membres à hauteur de 12 171 milliers d'euros.

Le résultat fiscal 2024 de la société seule, mère du groupe fiscal France (qui comprend 18 entités dont Publicis Groupe SA), est une perte de 87 689 milliers d'euros.

Le montant des déficits reportables, sans limitation dans le temps, du groupe fiscal France s'élève à 333 026 milliers d'euros au 31 décembre 2024.

Note 9 Actif immobilisé

9.1 Immobilisations incorporelles

Il n'y a pas eu d'acquisition ni de cession au cours de l'exercice 2024. Au 31 décembre 2024, le montant brut s'élève à 3 498 milliers d'euros, montant identique à celui du 31 décembre de l'exercice précédent.

9.2 Immobilisations corporelles

(en milliers d'euros)	Valeur brute au bilan
Montant au 31 décembre 2023	**45 695**
Acquisitions/entrées	1 043
Cessions/sorties	(433)
Montant au 31 décembre 2024	**46 305**

Au cours de l'exercice 2024, les investissements en agencements se sont élevés à 1 043 milliers d'euros.

En 2023, les investissements en agencements s'établissaient à 650 milliers d'euros.

9.3 Participations

Au 31 décembre 2024, le montant des titres de participation s'élève à 5 723 479 milliers d'euros, montant inchangé par rapport au 31 décembre 2023. La provision pour dépréciation s'élève à 123 115 milliers d'euros au 31 décembre 2024, le montant étant également inchangé par rapport au 31 décembre 2023.

(en milliers d'euros)	Valeur brute au bilan
Montant au 31 décembre 2023	**5 723 479**
Acquisitions/entrées	–
Cessions/sorties	–
Montant au 31 décembre 2024	**5 723 479**

9.4 Créances rattachées à des participations

(en milliers d'euros)	31 décembre 2024	31 décembre 2023
Compte courant Multi Market Services Ireland	17 204	1 057
Total	**17 204**	**1 057**

Note 10 Valeurs mobilières de placement

Les valeurs mobilières de placement se décomposent comme suit au 31 décembre 2024 :

(en milliers d'euros)	31 décembre 2024	31 décembre 2023
Hors contrat de liquidité :		
● Actions propres	294 981	262 899
Dans le cadre du contrat de liquidité :		
● Sicav monétaires	14 361	15 469
● Actions propres	4 970	1 791
Provision pour dépréciation :		
● Hors contrat de liquidité	–	–
● Dans le cadre du contrat de liquidité	(26)	–
Total des valeurs mobilières de placement (valeur nette)	**314 286**	**280 159**

Les mouvements de l'exercice et la situation à la clôture des valeurs mobilières de placement (hors contrat de liquidité) se présentent comme suit :

(en milliers d'euros sauf les actions)	Nombre d'actions	Valeur brute au bilan	Dépréciation	Valeur nette au bilan
Actions propres détenues en VMP (hors contrat de liquidité) au 31 décembre 2023	**3 716 038**	**262 899**	**–**	**262 899**
Cessions (levées d'options) et livraison d'actions gratuites aux salariés	(1 673 636)	(113 423)	–	(113 423)
Rachats d'actions	1 481 711	145 504	–	145 504
Actions propres détenues en VMP (hors contrat de liquidité) au 31 décembre 2024	**3 524 113**	**294 981**	**–**	**294 981**

Au 31 décembre 2024, 48 000 actions sont détenues dans le cadre du contrat de liquidité (contre 21 329 au 31 décembre 2023).

Note 11 Charges à répartir sur plusieurs exercices

Ce poste inclut les frais liés à l'émission des emprunts obligataires et les coûts de mise en place du crédit syndiqué et des autres lignes de crédit, pour le montant restant à amortir sur la durée de vie résiduelle des dettes et lignes de crédit.

Au 31 décembre 2024, les charges à répartir se répartissent comme suit :

(en milliers d'euros)	31 décembre 2024	31 décembre 2023
Frais d'émission des emprunts obligataires	–	209
Frais liés à la mise en place des lignes de crédit	4 274	394
Total	**4 274**	**603**

Note 12 Primes d'émission et de remboursement des obligations

Les montants inscrits dans ce poste correspondent au montant restant à amortir sur la durée de vie résiduelle des emprunts concernés.

Au 31 décembre 2024, il ne reste plus de primes restant à amortir, suite au remboursement de l'Eurobond 2024 (cf. Note 1 Faits marquants de l'exercice).

(en milliers d'euros)	31 décembre 2024	31 décembre 2023
Eurobond 2024	–	429
Total	**-**	**429**

Note 13 Effectif moyen

La société n'emploie plus de salarié au 31 décembre 2024. Toutefois, l'effectif a inclus un salarié jusqu'en mai.

Note 14 Capitaux propres

Le capital social de Publicis Groupe SA a évolué comme suit au cours des deux derniers exercices :

		Montant des variations de capital				
		Actions de 0,4 euro de nominal				
Dates	**Opérations sur le capital**	**Nombre d'actions**	**Nominal** (en milliers d'euros)	**Prime d'émission, de fusion, et de conversion** (en milliers d'euros)	**Montants successifs du capital** (en milliers d'euros)	**Nombre cumulé d'actions de la Société**
Situation au 1er janvier 2023		**–**	**–**	**–**	**101 725**	**254 311 860**
2023	Pas de mouvement	–	–	–	101 725	254 311 860
2024	Pas de mouvement	–	–	–	101 725	254 311 860
Situation au 31 décembre 2024		**–**	**–**	**–**	**101 725**	**254 311 860**

Le capital social de Publicis Groupe SA s'élève au 31 décembre 2024 à 101 724 744 euros, divisé en 254 311 860 actions de 0,40 euro de nominal.

L'évolution des capitaux propres entre le 1er janvier 2024 et le 31 décembre 2024 s'analyse comme suit :

(en milliers d'euros)	Capital social	Primes d émission, de fusion et de conversion	Réserve légale	Report à nouveau et autres réserves	Résultat	Total des capitaux propres
Capitaux propres au 31 décembre 2023	**101 725**	**2 243 160**	**10 172**	**11 048**	**799 821**	**3 165 926**
Affectation du résultat 2023/Dividendes	-	(53 790)	-	241	(799 821)	(853 370)
Résultat de l'exercice 2024	-	-	-	-	1 895 446	1 895 446
Capitaux propres au 31 décembre 2024	**101 725**	**2 189 370**	**10 172**	**11 289**	**1 895 446**	**4 208 002**

Le portefeuille d'actions auto détenues a évolué comme suit au cours de l'année 2024 :

	Nombre d'actions
Actions propres détenues au 31 décembre 2023 (1)	**3 737 367**
Cessions (levées de stock-options) et livraisons d'actions gratuites	(1 673 636)
Rachats d'actions propres	1 481 711
Mouvements réalisés dans le cadre du contrat de liquidité	26 671
Actions propres détenues au 31 décembre 2024 (1)	**3 572 113**

(1) Y compris 48 000 actions détenues au titre du contrat de liquidité au 31 décembre 2024 et 21 329 au 31 décembre 2023.

Dans le cadre d'un programme de rachat d'actions propres, Publicis Groupe SA a procédé au rachat de 1 031 711 de ses actions pour un montant de 99 millions d'euros au cours du premier semestre 2024. Ce programme avait pour objectif de satisfaire aux obligations liées aux plans actuels d'actions gratuites au bénéfice des salariés, sans émettre de nouvelles actions. En 2023, Publicis Groupe SA avait procédé au rachat de 3 000 000 de ses actions pour un montant de 222 millions d'euros.

Par ailleurs, au cours du mois de juin 2024, Publicis Groupe SA a acquis un bloc de 150 000 de ses propres actions pour un montant de 15 millions d'euros, auprès de l'actionnaire Mme Sophie Dulac, qui serviront également à satisfaire aux obligations de la Société en lien avec les plans actuels d'actions gratuites au bénéfice des salariés, sans avoir à émettre de nouvelles actions. Le montant de la transaction correspond à un prix de 100,09 euros par action rachetée, soit une décote de 1 % par rapport au cours de Bourse de clôture de 101,10 euros du 13 juin 2024. Cette opération constitue une transaction avec une partie liée.

Une autre opération de rachat distincte a eu lieu au cours du mois de juillet concernant 300 000 actions propres pour un montant de 29 millions d'euros. Ces actions seront également destinées à couvrir les obligations de la Société concernant les plans actuels d'actions gratuites au bénéfice des salariés, sans avoir à émettre de nouvelles actions.

/ Dividendes votés et proposés

	Par action (en euros)	Total (en millions d'euros)
Dividendes payés au cours de l'année 2024 (au titre de l'exercice 2023)	3,40	853 (1)
Dividendes proposés à l'Assemblée générale (au titre de l'exercice 2024)	3,60	915 (2)

(1) Montant intégralement payé en numéraire.
(2) Montant évalué pour l'ensemble des actions existantes au 31 décembre 2024, y compris actions propres.

Note 15 Provisions pour risques et charges

(en milliers d'euros)	Montant au 31 décembre 2023	Dotation 2024	Reprise 2024 (provision utilisée)	Reprise 2024 (provision non utilisée)	Montant au 31 décembre 2024
Autres provisions pour risques	5 989	3	(4 234)	-	1 758
Total	**5 989**	**3**	**(4 234)**	**-**	**1 758**

Les reprises de provisions concernent principalement un litige fiscal (cf. Note 7) pour un montant de 4 200 milliers d'euros.

Note 16 Emprunts obligataires

Catégorie d'emprunt (en milliers d'euros)	Nombre de titres	31 décembre 2024	31 décembre 2023
Eurobond 2024 – 1,625 %	6 000	-	600 000
Total hors intérêts courus	**-**	**-**	**600 000**
Intérêts courus	-	-	427
Total au bilan	**-**	**-**	**600 427**

Eurobond 2024 – 1,625 %

Le 16 décembre 2014, Publicis Groupe SA avait émis un emprunt obligataire à taux fixe de 600 millions d'euros à échéance décembre 2024 (10 ans), assorti d'un coupon annuel de 1,625 %. Cet emprunt a été intégralement remboursé en décembre 2024, conformément à son échéance.

Les emprunts obligataires émis par le Groupe ne comportent pas de « covenants » financiers. Les clauses d'exigibilité anticipée (*events of default*) sont de type standard (liquidation, cessation des paiements, défaut de paiement de la dette elle-même ou de remboursement d'une autre dette d'un montant supérieur à un seuil défini).

Note 17 Banques et dettes auprès des établissements de crédit

Il n'existe plus de dettes auprès des banques et des établissements de crédit à la clôture de l'exercice.

En revanche, Publicis Groupe SA dispose de lignes de crédit confirmées et non utilisées, telles que décrites dans la note 20 ci-après.

Note 18 Emprunts et dettes financières divers

(en milliers d'euros)	31 décembre 2024	31 décembre 2023
Emprunt à long terme auprès de MMS Multi Euro Services (1)	930 000	930 000
Comptes courants, emprunts à court terme auprès de MMS Multi Euro Services et intérêts courus	807 858	1 189 805
Autres dettes	561	561
Total	**1 738 419**	**2 120 366**

(1) Les emprunts subordonnés participatifs initiaux d'une durée de 55 ans, de respectivement 300 millions d'euros et de 630 millions d'euros, ont fait l'objet d'avenants en date du 31 décembre 2024 conduisant à une requalification en emprunts classiques dont l'échéance est fixée au 28 décembre 2029.

Note 19 État des échéances des créances et des dettes

Les créances de l'actif circulant sont toutes exigibles à moins d'un an.

L'échéancier des dettes est présenté ci-dessous :

(en milliers d'euros)	Total	Moins de 1 an	De 1 à 5 ans	Plus de 5 ans
Emprunts obligataires	-	-	-	-
Banques et dettes auprès des établissements de crédit	-	-	-	-
Emprunts et dettes financières divers	1 738 419	807 858	930 000	561
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	3 332	3 332	-	-
Dettes fiscales et sociales	17 061	17 061	-	-
Autres dettes	693	693	-	-
Total des dettes	**1 759 505**	**828 944**	**930 000**	**561**

Note 20 Engagements hors bilan

20.1 Engagements hors bilan donnés

20.1.1 Descriptif des plans d'options de souscription ou d'acquisition d'actions et plans d'actions gratuites mis en place au cours de l'exercice

Présentation des nouveaux plans en actions gratuites 2024

Des plans d'actions gratuites ont été mis en place au cours de l'année 2024, avec les caractéristiques suivantes :

Plan d'*incentive* à long terme dit « LTIP 2024 » (mars et avril 2024)

Dans le cadre de ce plan, un certain nombre de dirigeants du Groupe se sont vu attribuer des actions gratuites, sous une triple condition :

- une condition de présence de trois ans, pendant la période d'acquisition des droits ;
- des conditions d'atteinte d'objectifs de croissance du revenu et de profitabilité du Groupe pour l'année 2024, comparées à un groupe de référence incluant Publicis Groupe et les trois autres principaux groupes mondiaux de communication (Omnicom, WPP et IPG) ;
- des conditions fondées sur l'avancement de la politique RSE (Responsabilité Sociétale de l'Entreprise), à la fois sur le plan de la Diversité, Équité et Inclusion et sur le plan de la lutte contre le changement climatique, pour lesquelles des points de passage indicatifs ont été définis. À fin 2024, le pourcentage de femmes occupant des postes clés dans les Comités Exécutifs, ainsi que le pourcentage d'évolution d'intégration des énergies renouvelables dans le Groupe seront évalués au regard des cibles définies.

Les actions finalement attribuées en fonction du niveau d'atteinte de ces objectifs seront livrables à l'issue d'une période de trois ans, soit en mars 2027 ou avril de la même année, selon la date d'attribution des actions.

Plan d'*incentive* à long terme dit « LTIP 2024 Membres du Directoire » (mars 2024) et « LTIP 2024 Président du Directoire » (mars 2024)

Dans le cadre du plan LTIP 2024 Membres du Directoire, les membres du Directoire se sont vu attribuer des actions gratuites, sous une triple condition :

- une condition de présence de trois ans, pendant la période d'acquisition des droits ;
- des conditions d'atteinte d'objectifs de croissance du revenu et de profitabilité du Groupe sur l'ensemble de la période 2024 à 2026, comparées à un groupe de référence incluant Publicis Groupe et les trois autres principaux groupes mondiaux de communication (Omnicom, WPP et IPG) ;
- des conditions fondées sur l'avancement de la politique RSE (Responsabilité Sociétale de l'Entreprise), à la fois sur le plan de la Diversité, Équité et Inclusion et sur le plan de la lutte contre le changement climatique, pour lesquelles des points de passage indicatifs ont été définis. À fin 2026, le pourcentage de femmes occupant des postes clés dans les Comités Exécutifs, ainsi que le pourcentage d'évolution d'intégration des énergies renouvelables dans le Groupe seront évalués au regard des cibles définies.

Les actions finalement attribuées en fonction du niveau d'atteinte de ces conditions seront livrables à l'issue d'une période de trois ans, soit en mars 2027.

Le plan LTIP 2024 Président du Directoire prévoit l'attribution d'actions de performance soumises aux mêmes conditions que le plan LTIP 2024 Membres du Directoire auxquelles s'ajoute une condition de marché fondée sur le TSR (*Total Shareholder Return*) comparant celui de Publicis Groupe à celui de la médiane du CAC 40. Le plan prévoit également l'attribution d'actions de surperformance soumises à des critères d'atteinte d'objectifs de croissance du revenu et de profitabilité du Groupe sur l'ensemble de la période 2024 à 2026, comparés au groupe de référence mentionné précédemment, ainsi qu'un objectif interne du Groupe en termes de marge opérationnelle.

Plan d'*incentive* à long terme dit « March 2024 Epsilon LTI plan » et « September 2024 Epsilon LTI plan » (mars et septembre 2024)

Les plans mis en place au bénéfice exclusif des dirigeants et salariés de Publicis Epsilon sont composés de trois tranches soumises à condition de présence pour 20 % et des conditions de performance financière de Publicis Epsilon (revenu et marge opérationnelle) au titre de l'année 2024 pour 80 %. Elles sont livrables en mars 2025 (30 % des actions), mars 2026 (30 % des actions) et mars 2027 (40 % des actions), et/ou septembre de ces mêmes années (selon la date d'attribution des actions) selon les mêmes proportions.

Plan d'*incentive* à long terme dit « 2024 Publicis Sapient LTI plan » (avril et mai 2024)

Le plan mis en place au bénéfice exclusif des dirigeants et salariés de Publicis Sapient est composé de trois tranches soumises à condition de présence pour 50 % et des conditions de performance financière de Publicis Sapient (revenu et marge opérationnelle) au titre de l'année 2024 pour 50 %. Elles sont livrables en avril 2025 (30 % des actions), avril 2026 (30 % des actions) et avril 2027 (40 % des actions) et/ou mai de ces mêmes années (selon la date d'attribution des actions) selon les mêmes proportions.

Mesure de la performance des plans antérieurs

Par ailleurs, il a été procédé en février et mars 2024 à la mesure de la performance des plans LTIP 2021 Directoire, Publicis Sapient LTI 2023, Epsilon LTI 2023 et LTIP 2023 : le taux d'atteinte des objectifs de performance constaté est de 100 % pour l'ensemble de ces plans, excepté pour le plan Publicis Sapient LTI 2023 dont le taux s'établit à 50 %.

Plans d'actions gratuites Publicis Groupe

/ Caractéristiques des plans d'actions gratuites Publicis Groupe en cours au 31 décembre 2024

Plans	Date d'attribution initiale	Actions restant à livrer au 1er janvier 2024 ou attribuées au cours de 2024	Actions annulées, prescrites ou transférées (1) en 2024	Actions ayant fait l'objet d'une livraison en 2024	Actions restant à livrer au 31 décembre 2024	Date de livraison	Durée de vie contractuelle résiduelle (en années)
Plan Spécial de rétention 2019 (2)	15/11/2019	291 003	(1 594)	(152 519)	136 890	19/03/2025	0,21
Plan Sapient 2020 (4 ans)	19/05/2020	43 967	(109)	(43 858)	-	20/05/2024	-
Plan LTIP 2021 et autres plans spécifiques (3) (4)	16/03/2021	410 112	(4 090)	(406 022)	-	16/09/2024	-
Plan LTIP 2021 Directoire	16/03/2021	127 082		(127 082)	-	18/03/2024	-
Plan LTI Epsilon 2021	16/03/2021	210 682	(3 114)	(207 568)	-	02/04/2024	-
Plan Sapient 2021 (4 ans)	13/04/2021	101 456	(669)	(50 619)	50 168	14/04/2025	0,28
Plan Sapient 2021 (3 ans)	13/04/2021	304 376	(804)	(303 572)	-	15/04/2024	-
Plan LTIP 2022 et autres plans spécifiques (3)(5)	18/03/2022	602 856	(61 809)	-	541 047	19/03/2025	0,21
Plan LTIP 2022 Président du Directoire (6)	18/03/2022	62 043	-	-	62 043	26/05/2025	0,40
Plan LTIP 2022 Directoire	18/03/2022	57 185	-	-	57 185	19/03/2025	0,21
Plan LTI Epsilon 2022	18/03/2022	286 501	(17 274)	(121 078)	148 149	31/03/2025	0,25
Plan LTI Epsilon 2022 (septembre)	14/09/2022	46 090	(3 842)	(18 097)	24 151	30/09/2025	0,75
Plan Sapient 2022 (4 ans)	11/04/2022	171 074	(5 019)	(56 080)	109 975	13/04/2026	1,28
Plan Sapient 2022 (3 ans)	11/04/2022	342 050	(10 888)	-	331 162	11/04/2025	0,28
Plan LTIP 2023	16/03/2023	751 969	(76 258)	-	675 711	17/03/2026	1,21
Plan LTIP 2023 Membres du Directoire (7)	16/03/2023	16 634	-	-	16 634	01/06/2026	1,42
Plan LTIP 2023 Président du Directoire (8)	16/03/2023	57 005	-	-	57 005	01/06/2026	1,42
Contrat de rétention Prés. du Directoire	31/05/2023	167 000	-	-	167 000	03/01/2028	3,01
Plan LTI Epsilon March 2023	16/03/2023	372 279	(25 684)	(110 561)	236 034	31/03/2026	1,25
Plan LTI Epsilon Sept. 2023	12/09/2023	32 447	(1 244)	(9 360)	21 843	30/09/2026	1,75
Plan Sapient 2023 (4 ans) (9)	17/04/2023	279 009	(15 041)	(67 220)	196 748	14/06/2027	2,45
Plan Sapient 2023 (3 ans) (9)	17/04/2023	418 537	(222 310)	-	196 227	15/06/2026	1,45
Plan LTIP 2024 (10)	15/03/2024	604 680	(35 047)	-	569 633	16/04/2027	2,29
Plan LTIP 2024 Membres du Directoire	15/03/2024	26 411	-	-	26 411	16/03/2027	2,21
Plan LTIP 2024 Président du Directoire	15/03/2024	41 598	-	-	41 598	16/03/2027	2,21
Plan March Epsilon LTI 2024 (12)	15/03/2024	286 423	(150 351)	-	136 072	31/03/2027	2,25
Plan September Epsilon LTI 2024 (12)	18/09/2024	39 875	(19 938)	-	19 937	30/09/2027	2,75
Plan Publicis Sapient LTI 2024 (11) (13)	15/04/2024	514 720	(135 159)	-	379 561	17/05/2027	2,38
Total des plans d'actions gratuites		**6 665 064**	**(790 244)**	**(1 673 636)**	**4 201 184**		

(1) Il s'agit le cas échéant de transferts entre les plans France et étranger liés à la mobilité géographique des bénéficiaires.
(2) Les actions des deuxième et troisième tranches correspondent à celles qui ont été attribuées respectivement dans le cadre du plan LTIP 2021 et du plan LTIP 2022 aux bénéficiaires initiaux. La date de livraison du plan initial (31/03/2023) a été allongée et a été alignée sur celle du LTIP 2022.
(3) Hors bénéficiaires du Plan Spécial de Rétention pour lesquels leurs actions sont présentées sur la ligne correspondante au plan initial dont la deuxième et la troisième tranches ont fait l'objet d'un remplacement par les plans LTIP 2021 et LTIP 2022 respectivement.
(4) Date d'attribution au 15/09/2021 et date de livraison au 16/09/2024 pour les plans spécifiques.
(5) Date d'attribution au 17/10/2022 et date de livraison au 19/03/2025 pour le plan spécifique individuel.
(6) L'attribution initiale des actions a eu lieu le 18/03/2022 mais un complément a été attribué le 25/05/2022, suite aux décisions de l'Assemblée générale des actionnaires et les conditions de performance du plan ont été modifiées à cette date.
(7) L'attribution initiale des actions a eu lieu le 16/03/2023, un complément a été attribué le 31/05/2023 suite à l'évolution de la politique de rémunération adoptée par l'Assemblée Générale du 31 mai 2023 pour un membre du Directoire. Les actions de ce membre ont, par la suite, fait l'objet d'une annulation, compte tenu de son départ en 2024.
(8) L'attribution initiale des actions a eu lieu le 16/03/2023 mais un complément d'actions de surperformance a été attribué le 31/05/2023, à la suite des décisions de l'Assemblée Générale des actionnaires, et les conditions de performance du plan ont été modifiées à cette date.
(9) L'attribution initiale des actions a eu lieu le 17/04/2023 mais un complément d'actions a été attribué le 13/06/2023. De ce fait, la date de livraison du plan a été allongée et alignée sur celle de l'attribution complémentaire.
(10) Un complément d'actions a été attribué le 15/04/2024, la date indiquée de livraison du plan est ainsi celle de l'attribution complémentaire, postérieure à celle du plan initial prévue le 16/03/2027.
(11) Un complément d'actions a été attribué le 17/05/2024, la date indiquée de livraison du plan est ainsi celle de l'attribution complémentaire postérieure à celle du plan initial prévue le 15/04/2027.
(12) Le taux d'atteinte des objectifs de performance évalué au 31 décembre 2024 est de 50 %, entraînant l'annulation de 136 072 actions pour le plan March Epsilon LTI 2024 et 19 938 actions pour le plan September Epsilon LTI 2024.
(13) Le taux d'atteinte des objectifs de performance évalué au 31 décembre 2024 est de 75%., entraînant l'annulation de 126 520 actions.

La livraison des actions gratuites dans le cadre des plans ci-dessus est liée à une condition de présence pendant toute la période d'acquisition.

La livraison est également soumise à des conditions de performance hors marché pour l'ensemble des plans, ainsi qu'une condition de marché uniquement pour les plans LTIP 2022 du Président du Directoire, LTIP 2023 Président du Directoire et LTIP 2024 Président du Directoire.

/ Mouvements sur plans d'actions gratuites Publicis Groupe au cours des deux derniers exercices

	2024	2023
Attributions au 1er janvier	5 151 357	4 339 621
Attributions effectuées au cours de l'année	1 513 707	2 149 023
Livraisons	(1 673 636)	(987 963)
Attributions devenues caduques	(790 244)	(349 324)
Attributions au 31 décembre	**4 201 184**	**5 151 357**

20.1.2 Garanties contractuelles données

- Garantie conjointe et solidaire des dettes de la société Publicis Groupe Holdings B.V. et de sa filiale MMS Communications Netherlands B.V.
- Contre-garantie accordée au CIC de la garantie à première demande émise par ce dernier pour le compte de Metrobus au bénéfice de la RATP, à concurrence de la part de Publicis Groupe SA dans Metrobus (67 %) à hauteur de 53,2 millions d'euros.
- Contre-garantie accordée au CIC de la garantie à première demande émise par ce dernier pour le compte de Mediagare au bénéfice de SNCF Gare et Connexions, à concurrence de la part de Publicis Groupe SA dans Metrobus (67 %) à hauteur de 24,5 millions d'euros.
- Caution solidaire des engagements pris par Mediagare vis-à-vis de SNCF Gares & Connexions sur toute somme due au titre de la « Redevance de base » à hauteur de 44 millions d'euros.
- Garanties données à plusieurs banques pour le compte de MMS USA Holdings Inc. pour le financement de l'achat d'Epsilon pour un montant de 2 250 millions d'euros et 1 025 millions de dollars pour des échéances comprises entre 2025 à 2031.
- Garantie donnée à l'OPG Bastille pour le compte des sociétés Resources France et MMS France Holdings à hauteur de 104 millions d'euros au titre de l'immeuble « Parisquare » situé à la Bastille.
- Garantie donnée pour les engagements de Publicis Ré dans le cadre du contrat de réassurance au bénéfice de AIG Europe SA.
- Garantie accordée à Publicis Ré pour couvrir les engagements au titre de la réassurance durant les trois premiers exercices de l'entité pour un montant maximum de 49,5 millions d'euros sur la période considérée.

20.2 Engagements hors bilan reçus

Publicis Groupe SA dispose de lignes de crédit confirmées non utilisées qui s'élèvent à 2 000 millions d'euros au 31 décembre 2024 et qui correspondent à un crédit syndiqué multidevise mis en place en juillet 2024 à échéance 2029 (avec une option d'extension de deux ans), qui annule et remplace la précédente ligne de 1 579 millions d'euros à échéance 2026.

Note 21 Événements postérieurs à la clôture

Il n'y a pas d'événement postérieur à la clôture.

Note 22 Honoraires des commissaires aux comptes

Les honoraires pris en charge par le Groupe au titre des exercices 2024 et 2023 pour chacun des commissaires aux comptes de Publicis Groupe SA s'élèvent à :

	Ernst & Young		KPMG		Total	
	Montant (HT)		Montant (HT)		Montant (HT)	
(en milliers d'euros)	2024	2023	2024	2023	2024	2023
Commissaires aux comptes						
Publicis Groupe SA (société mère)	**787**	**710**	**677**	**580**	**1 464**	**1 290**
Certification des comptes	751	710	629	580	1 380	1 290
Autres services	36	-	48	-	84	-

Note 23 Tableau des filiales et des participations au 31 décembre 2024

A) Filiales et participations dont la valeur d'inventaire excède 1 % du capital de Publicis Groupe [1]

(en milliers d'euros)	Capital	Réserves et report à nouveau	% de participation	Valeur d'inventaire brute	Valeur d'inventaire nette	Prêts et avances	Chiffre d'affaires	Résultat net	Dividendes encaissés
Filiales									
Publicis Groupe Holdings B.V. Wilgenweg 12A, 1031 HV Amsterdam, Pays-Bas	517	12 297 100	100,00	5 344 146	5 344 146	-	784	1 247 277	2 000 000
MMS France Holdings 133, avenue des Champs-Élysées, 75008 Paris, France, SIREN 444 714 786	3 500	(24 317)	100,00	316 600	218 485	-	-	55 640	-
Metrobus 1 rond-point Victor Hugo, 92137 Issy-les-Moulineaux, SIREN 327 096 426	1 840	3 459	32,30	17 508	17 508	-	39 886	11 219	3 180
Publicis Ré 133, avenue des Champs-Élysées, 75008 Paris, France, SIREN 914 281 357	20 000	286	100,00	20 000	20 000	-	-	235	-

[1] Sur la base des comptes provisoires non audités.

B) Renseignements globaux sur toutes les filiales et participations

	Filiales		Participations	
(en milliers d'euros)	Françaises	Étrangères	Françaises	Étrangères
Valeur comptable des titres détenus				
● Brute	379 331	5 344 146	-	-
● Nette	256 216	5 344 146	-	-
Montant des dividendes encaissés	3 180	2 000 000	-	-

/ Inventaire des valeurs mobilières au 31 décembre 2024

	% de participation	Valeur nette comptable (en milliers d'euros)
I- Participations		
A. Participations françaises		
11 666 668 actions MMS France Holdings	100,00 %	218 485
37 146 actions Metrobus	32,30 %	17 508
9 100 actions Publicis Finance Services	100,00 %	186
3 700 actions Publicis Groupe Services	100,00 %	37
19 999 983 actions Publicis Ré	100,00 %	20 000
Participations dont la valeur est inférieure à 15 000 euros, ensemble		3
Total des participations françaises		**256 219**
B. Participations étrangères		
516 712 parts Publicis Groupe Holdings BV	100,00 %	5 344 146
Participations dont la valeur est inférieure à 15 000 euros, ensemble		-
Total des participations étrangères		**5 344 146**
Total des participations		**5 600 365**
II- Autres titres immobilisés		**-**
III- Autres titres		
C. Autres titres de sociétés françaises		
3 572 113 actions propres Publicis Groupe SA	1,40 %	299 951
Sicav monétaires		14 361
Participations dont la valeur est inférieure à 15 000 euros, ensemble		5
Total des autres titres de sociétés françaises		**314 317**
D. Autres titres étrangers		**14**
Total des autres titres		**314 331**
Total des valeurs mobilières		**5 914 696**

7.5 RÉSULTATS DE LA SOCIÉTÉ PUBLICIS GROUPE SA AU COURS DES CINQ DERNIERS EXERCICES

Nature des indications	2024	2023	2022	2021	2020
I. CAPITAL EN FIN D'EXERCICE					
Capital social (en milliers d'euros)	101 725	101 725	101 725	101 385	99 108
Nombre d'actions émises	254 311 860	254 311 860	254 311 860	253 462 409	247 769 038
Nombre maximal d'actions futures à créer :					
● dans le cadre des plans d'actions gratuites	793 201	855 010	1 732 016	1 248 860	625 875
● par l'exercice de bons de souscription d'actions	-	-	-	591 363	947 297
II. OPÉRATIONS ET RÉSULTATS DE L'EXERCICE (en milliers d'euros)					
Chiffre d'affaires hors taxes	40 266	29 244	24 347	28 775	24 650
Résultat avant impôts, amortissements et provisions	1 885 515	809 160	27 901	46 244	62 651
Impôts sur les bénéfices (produit)	(8 611)	(12 033)	(5 911)	(6 210)	(5 133)
Résultat après impôts, amortissements et provisions	1 895 446	799 821	31 184	47 387	63 770
Résultat distribué au titre de l'exercice [1]	915 522	853 371	737 504	608 310	495 538
III. RÉSULTATS PAR ACTION (en euros)					
Résultat après impôts, mais avant amortissements et provisions	7,45	3,23	0,13	0,21	0,27
Résultat après impôts, amortissements et provisions	7,45	3,15	0,12	0,19	0,26
Dividende attribué à chaque action	3,60	3,40	2,90	2,40	2,00
IV. PERSONNEL					
Effectif moyen des salariés	-	1	1	1	1
Montant de la masse salariale (en milliers d'euros)	4 586	3 726	3 124	3 052	2 299
Montant des avantages sociaux (sécurité sociale, œuvres sociales, etc.)	1 275	1 097	801	754	593

(1) Pour 2024, estimation sur la base des actions existant au 31 décembre 2024, y compris les actions propres et sous réserve de l'approbation de l'Assemblée Générale des actionnaires qui se tiendra le 27 mai 2025. Le paiement sera effectué en numéraire.

7.6 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES ANNUELS

À l'Assemblée Générale de la société Publicis Groupe SA

Opinion

En exécution de la mission qui nous a été confiée par vos assemblées générales, nous avons effectué l'audit des comptes annuels de la société Publicis Groupe SA relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2024, tels qu'ils sont joints au présent rapport.

Nous certifions que les comptes annuels sont, au regard des règles et principes comptables français, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine de la société à la fin de cet exercice.

L'opinion formulée ci-dessus est cohérente avec le contenu de notre rapport au Comité d'audit.

Fondement de l'opinion

Référentiel d'audit

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Les responsabilités qui nous incombent en vertu de ces normes sont indiquées dans la partie « Responsabilités des commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes annuels » du présent rapport.

Indépendance

Nous avons réalisé notre mission d'audit dans le respect des règles d'indépendance prévues par le Code de commerce et par le Code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes sur la période du 1er janvier 2024 à la date d'émission de notre rapport, et notamment nous n'avons pas fourni de services interdits par l'article 5, paragraphe 1, du règlement (UE) n° 537/2014.

Justification des appréciations – Points clés de l'audit

En application des dispositions des articles L. 821-53 et R. 821-180 du Code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les points clés de l'audit relatifs aux risques d'anomalies significatives qui, selon notre jugement professionnel, ont été les plus importants pour l'audit des comptes annuels de l'exercice, ainsi que les réponses que nous avons apportées face à ces risques.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le contexte de l'audit des comptes annuels pris dans leur ensemble et de la formation de notre opinion exprimée ci-avant. Nous n'exprimons pas d'opinion sur des éléments de ces comptes annuels pris isolément.

Évaluation des titres de participation

(Paragraphe « Immobilisations financières » de la note 2 « Principes, règles et méthodes comptables » et paragraphe 9.3 « Participations » de la note 9 « Actif immobilisé » de l'annexe aux comptes annuels)

Risque identifié	Au 31 décembre 2024, les titres de participation sont inscrits au bilan pour une valeur nette comptable de 5 600 millions d'euros, soit 94 % du total actif. Ils sont comptabilisés à leur date d'entrée à leur coût d'achat, hors frais accessoires. Nous considérons l'évaluation des titres de participation comme un point clé de l'audit compte tenu de leur caractère significatif à l'actif du bilan de la société Publicis Groupe SA, et en raison de la détermination de leur valeur recouvrable pouvant être fondée notamment sur l'utilisation d'hypothèses relatives à l'évolution prévisionnelle de l'activité des filiales de la société Publicis Groupe SA.
Notre réponse	Nous avons pris connaissance du processus d'évaluation de la valeur recouvrable des titres de participation de la société Publicis Groupe SA et examiné les valorisations réalisées par celle-ci et supportées par un expert indépendant. Nous avons comparé les données utilisées dans la réalisation des tests de dépréciation des titres de participation avec les données sources des filiales de la société Publicis Groupe SA ainsi qu'avec le résultat de nos travaux d'audit ou de nos procédures analytiques sur ces entités. Nous avons notamment : ● examiné la concordance des capitaux propres retenus avec les comptes des filiales et la documentation probante des ajustements opérés, le cas échéant, sur ces capitaux propres ; ● examiné les principales hypothèses utilisées dans les projections budgétaires retenues, dont l'année 2025 est directement issue du budget annuel validé par la direction ; ● confronté les projections budgétaires avec les résultats réels des exercices antérieurs, ainsi qu'avec les explications recueillies au travers des entretiens avec l'expert indépendant intervenant pour la société Publicis Groupe SA dans le cadre des tests de dépréciation et avec les responsables financiers et opérationnels de la société ; ● examiné les niveaux de multiples retenus dans le calcul des valeurs d'utilité avec les benchmarks externes réalisés par l'expert indépendant intervenant pour la société Publicis Groupe SA. Nous avons examiné le caractère approprié des informations relatives aux titres de participation présentées dans l'annexe aux comptes annuels.

Vérifications spécifiques

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par les textes légaux et réglementaires.

Informations données dans le rapport de gestion et dans les autres documents sur la situation financière et les comptes annuels adressés aux actionnaires

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur la sincérité et la concordance avec les comptes annuels des informations données dans le rapport de gestion du conseil d'administration et dans les autres documents sur la situation financière et les comptes annuels adressés aux actionnaires.

Nous attestons de la sincérité et de la concordance avec les comptes annuels des informations relatives aux délais de paiement mentionnées à l'article D. 441-6 du Code de commerce.

Rapport sur le gouvernement d'entreprise

Nous attestons de l'existence, dans le rapport du conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise, des informations requises par les articles L. 225-37-4, L. 22-10-10 et L. 22-10-9 du Code de commerce.

Concernant les informations fournies en application des dispositions de l'article L. 22-10-9 du Code de commerce sur les rémunérations et avantages versés ou attribués aux mandataires sociaux ainsi que sur les engagements consentis en leur faveur, nous avons vérifié leur concordance avec les comptes ou avec les données ayant servi à l'établissement de ces comptes et, le cas échéant, avec les éléments recueillis par votre société auprès des entreprises contrôlées par elle qui sont comprises dans le périmètre de consolidation. Sur la base de ces travaux, nous attestons l'exactitude et la sincérité de ces informations.

Concernant les informations relatives aux éléments que votre société a considéré susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique d'achat ou d'échange, fournies en application des dispositions de l'article L. 22-10-11 du Code de commerce, nous avons vérifié leur conformité avec les documents dont elles sont issues et qui nous ont été communiqués. Sur la base de ces travaux, nous n'avons pas d'observation à formuler sur ces informations.

Autres informations

En application de la loi, nous nous sommes assurés que les diverses informations relatives à l'identité des détenteurs du capital ou des droits de vote vous ont été communiquées dans le rapport de gestion.

Autres vérifications ou informations prévues par les textes légaux et réglementaires

Format de présentation des comptes annuels destinés à être inclus dans le rapport financier annuel

Nous avons également procédé, conformément à la norme d'exercice professionnel sur les diligences du commissaire aux comptes relatives aux comptes annuels et consolidés présentés selon le format d'information électronique unique européen, à la vérification du respect de ce format défini par le règlement européen délégué n° 2019/815 du 17 décembre 2018 dans la présentation des comptes annuels destinés à être inclus dans le rapport financier annuel mentionné au I de l'article L. 451-1-2 du Code monétaire et financier, établis sous la responsabilité du Président-directeur général.

Sur la base de nos travaux, nous concluons que la présentation des comptes annuels destinés à être inclus dans le rapport financier annuel respecte, dans tous ses aspects significatifs, le format d'information électronique unique européen.

Il ne nous appartient pas de vérifier que les comptes annuels qui seront effectivement inclus par votre société dans le rapport financier annuel déposé auprès de l'AMF correspondent à ceux sur lesquels nous avons réalisé nos travaux.

Désignation des commissaires aux comptes

Nous avons été nommés commissaires aux comptes de la société Publicis Groupe SA. par vos assemblées générales du 31 mai 2023 pour le cabinet KPMG S.A. et du 4 juin 2007 pour le cabinet ERNST & YOUNG et Autres.

Au 31 décembre 2024, le cabinet KPMG SA était dans la deuxième année de sa mission sans interruption et le cabinet ERNST & YOUNG et Autres dans la dix-huitième année (antérieurement, le cabinet ERNST & YOUNG Audit a exercé les fonctions de commissaire aux comptes de la société Publicis Groupe SA de 2001 à 2006).

Responsabilités de la Direction et des personnes constituant le gouvernement d'entreprise relatives aux comptes annuels

Il appartient à la direction d'établir des comptes annuels présentant une image fidèle conformément aux règles et principes comptables français ainsi que de mettre en place le contrôle interne qu'elle estime nécessaire à l'établissement de comptes annuels ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

Lors de l'établissement des comptes annuels, il incombe à la direction d'évaluer la capacité de la société à poursuivre son exploitation, de présenter dans ces comptes, le cas échéant, les informations nécessaires relatives à la continuité d'exploitation et d'appliquer la convention comptable de continuité d'exploitation, sauf s'il est prévu de liquider la société ou de cesser son activité.

Il incombe au Comité d'audit de suivre le processus d'élaboration de l'information financière et de suivre l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, ainsi que le cas échéant de l'audit interne, en ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Les comptes annuels ont été arrêtés par le Conseil d'Administration.

Responsabilités des Commissaires aux Comptes relatives à l'audit des comptes annuels

Objectif et démarche d'audit

Il nous appartient d'établir un rapport sur les comptes annuels. Notre objectif est d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes annuels pris dans leur ensemble ne comportent pas d'anomalies significatives. L'assurance raisonnable correspond à un niveau élevé d'assurance, sans toutefois garantir qu'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel permet de systématiquement détecter toute anomalie significative. Les anomalies peuvent provenir de fraudes ou résulter d'erreurs et sont considérées comme significatives lorsque l'on peut raisonnablement s'attendre à ce qu'elles puissent, prises individuellement ou en cumulé, influencer les décisions économiques que les utilisateurs des comptes prennent en se fondant sur ceux-ci.

Comme précisé par l'article L. 821-55 du Code de commerce, notre mission de certification des comptes ne consiste pas à garantir la viabilité ou la qualité de la gestion de votre société.

Dans le cadre d'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, le commissaire aux comptes exerce son jugement professionnel tout au long de cet audit. En outre :

- il identifie et évalue les risques que les comptes annuels comportent des anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs, définit et met en œuvre des procédures d'audit face à ces risques, et recueille des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour fonder son opinion. Le risque de non-détection d'une anomalie significative provenant d'une fraude est plus élevé que celui d'une anomalie significative résultant d'une erreur, car la fraude peut impliquer la collusion, la falsification, les omissions volontaires, les fausses déclarations ou le contournement du contrôle interne ;
- il prend connaissance du contrôle interne pertinent pour l'audit afin de définir des procédures d'audit appropriées en la circonstance, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne ;
- il apprécie le caractère approprié des méthodes comptables retenues et le caractère raisonnable des estimations comptables faites par la direction, ainsi que les informations les concernant fournies dans les comptes annuels ;
- il apprécie le caractère approprié de l'application par la direction de la convention comptable de continuité d'exploitation et, selon les éléments collectés, l'existence ou non d'une incertitude significative liée à des événements ou à des circonstances susceptibles de mettre en cause la capacité de la société à poursuivre son exploitation. Cette appréciation s'appuie sur les éléments collectés jusqu'à la date de son rapport, étant toutefois rappelé que des circonstances ou événements ultérieurs pourraient mettre en cause la continuité d'exploitation. S'il conclut à l'existence d'une incertitude significative, il attire l'attention des lecteurs de son rapport sur les informations fournies dans les comptes annuels au sujet de cette incertitude ou, si ces informations ne sont pas fournies ou ne sont pas pertinentes, il formule une certification avec réserve ou un refus de certifier ;
- il apprécie la présentation d'ensemble des comptes annuels et évalue si les comptes annuels reflètent les opérations et événements sous-jacents de manière à en donner une image fidèle.

Rapport au Comité d'audit

Nous remettons au Comité d'audit un rapport qui présente notamment l'étendue des travaux d'audit et le programme de travail mis en œuvre, ainsi que les conclusions découlant de nos travaux. Nous portons également à sa connaissance, le cas échéant, les faiblesses significatives du contrôle interne que nous avons identifiées pour ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Parmi les éléments communiqués dans le rapport au Comité d'audit figurent les risques d'anomalies significatives, que nous jugeons avoir été les plus importants pour l'audit des comptes annuels de l'exercice et qui constituent de ce fait les points clés de l'audit, qu'il nous appartient de décrire dans le présent rapport.

Nous fournissons également au Comité d'audit la déclaration prévue par l'article 6 du règlement (UE) n° 537/2014 confirmant notre indépendance, au sens des règles applicables en France telles qu'elles sont fixées notamment par les articles L. 821-27 à L. 821-34 du Code de commerce et dans le Code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes. Le cas échéant, nous nous entretenons avec le Comité d'audit des risques pesant sur notre indépendance et des mesures de sauvegarde appliquées.

Paris-La Défense, le 23 avril 2025

Les Commissaires aux Comptes

KPMG SA		**ERNST & YOUNG et Autres**	
Marie Guillemot	Nicolas Poncet	Claire Cesari-Walch	Nicolas Pfeuty

Chapitre

8. INFORMATIONS SUR LA SOCIÉTÉ ET LE CAPITAL

8.1 RENSEIGNEMENTS SUR LA SOCIÉTÉ **374**
8.1.1 Dénomination sociale et nom commercial 374
8.1.2 Lieu et numéro d'enregistrement, identifiant d'entité juridique (LEI) 374
8.1.3 Date de constitution et durée 374
8.1.4 Siège social, forme juridique, législation régissant ses activités, pays d'origine, adresse et numéro de téléphone du siège social, site Internet 374
8.1.5 Exercice social 374
8.1.6 Actes constitutifs et statuts 374
8.2 ACTIONNARIAT **376**
8.2.1 Actionnaires significatifs et droits de vote 376
8.2.2 Contrôle de la Société 379
8.2.3 Accords concernant un éventuel changement de contrôle ou susceptibles d'avoir une influence en cas d'offre publique d'acquisition 379
8.3 RENSEIGNEMENTS SUR LE CAPITAL **380**
8.3.1 Capital émis et catégories d'actions 380
8.3.2 Actions non représentatives du capital 382
8.3.3 Rachats d'actions 382
8.3.4 Capital potentiel 385
8.3.5 Nantissements d'actions 385
8.3.6 Participation des salariés au capital 385
8.3.7 Historique du capital social 386
8.4 INFORMATIONS BOURSIÈRES **387**
8.4.1 Publicis Groupe en Bourse 387
8.4.2 Relations avec les investisseurs 387
8.4.3 Marché des titres 387

8.1 RENSEIGNEMENTS SUR LA SOCIÉTÉ

8.1.1 Dénomination sociale et nom commercial

Publicis Groupe SA (la « Société ») exploite le nom commercial de Publicis.

8.1.2 Lieu et numéro d'enregistrement, identifiant d'entité juridique (LEI)

542 080 601 RCS Paris ; code APE – NAF 7010Z ; numéro de LEI : 2138004KW8BV57III342.

8.1.3 Date de constitution et durée

Constitution : le 4 octobre 1938.

Expiration : le 28 mai 2123 sauf cas de prorogation.

La durée de la Société initialement fixée à 99 ans à compter du 4 octobre 1938 venant à expiration le 3 octobre 2037 a été prorogée par décision de l'Assemblée Générale des actionnaires du 29 mai 2024 pour une durée de 99 ans à compter de ladite assemblée.

8.1.4 Siège social, forme juridique, législation régissant ses activités, pays d'origine, adresse et numéro de téléphone du siège social, site Internet

Publicis Groupe SA est une société anonyme à Conseil d'Administration régie par les articles L. 225-17 à L. 225-56 du Code de commerce et L. 22-10-1 à L. 22-10-78 du Code de commerce.

Le siège social est situé au 133, avenue des Champs-Élysées, 75008 Paris, France, et le numéro de téléphone du siège social est le + 33 (0) 1 44 43 70 00.

Le site Internet de Publicis Groupe SA est accessible à l'adresse suivante : www.publicisgroupe.com. Les informations figurant sur ce site Internet ne font pas partie du présent document d'enregistrement universel, sauf incorporation par référence.

8.1.5 Exercice social

Du 1er janvier au 31 décembre de chaque année.

8.1.6 Actes constitutifs et statuts

Un résumé des principales dispositions des statuts en vigueur figure ci-dessous. Le texte intégral des statuts est mis à disposition sur le site internet de Publicis Groupe à l'adresse suivante :
https://www.publicisgroupe.com/fr/investisseurs/investisseurs-analystes/information-reglementee.

Objet social (article 2 des statuts)

La Société a pour objet :

- l'exploitation et la mise en valeur, de quelque manière que ce soit, de la publicité sous toutes ses formes et quelle qu'en soit la nature ;
- le développement des services et outils digitaux à partir de plateformes numériques, de logiciels ou de tous supports électroniques, informatiques ou d'intelligence artificielle ainsi que la constitution et l'exploitation de tous services à partir de bases de données ou informatiques ;
- l'organisation de tous spectacles et de toutes émissions radiophoniques ou télévisées, l'établissement de tous programmes radiophoniques, télévisés et autres, l'exploitation de tous théâtres cinématographiques, de studios d'enregistrement ou d'émission et de toutes salles de projection et vision, l'édition papier de toute nature et l'édition mécanique de toutes musiques, sketches, scénarios et pièces théâtrales ; et
- généralement, toutes opérations commerciales, financières, industrielles, immobilières et mobilières se rattachant directement ou indirectement à ce qui précède ou susceptibles de favoriser le développement et l'extension des affaires sociales.

La Société pourra agir en tous pays pour son compte et pour le compte de tiers, soit seule, soit en participation, association ou société, avec toutes autres sociétés et personnes, et réaliser sous quelque forme que ce soit, directement ou indirectement, les opérations rentrant dans son objet.

Elle peut également prendre sous toutes formes, tous intérêts et participations dans toutes affaires et entreprises françaises et étrangères quel que soit leur objet.

Conseil d'Administration et Direction Générale (articles 10 à 17 des statuts)

Les règles relatives à la composition et au fonctionnement du Conseil d'Administration ainsi que celles applicables à la Direction Générale sont décrites au chapitre 3.1 « Gouvernance de Publicis Groupe » du présent document d'enregistrement universel.

Droits attachés à chaque action (article 8 des statuts)

Chaque action donne droit, dans la propriété de l'actif social et dans le partage des bénéfices, à une part proportionnelle au nombre des actions émises. Les actionnaires ne sont tenus, même à l'égard des tiers, que jusqu'à concurrence du montant des actions qu'ils possèdent. Chaque fois qu'il est nécessaire de posséder plusieurs actions pour exercer un droit quelconque, les actionnaires doivent faire leur affaire personnelle du groupement du nombre d'actions requis.

Franchissements des seuils statutaires (article 7 III des statuts)

Toute personne physique ou morale, agissant seule ou de concert, qui détient ou vient à détenir une fraction égale, supérieure ou inférieure à 1 % du capital social ou des droits de vote, ou tout multiple de ce pourcentage, doit informer la Société du nombre total d'actions et de droits de vote qu'elle possède ainsi que des valeurs mobilières donnant accès au capital et aux droits de vote qui y sont potentiellement attachés.

Pouvoirs du Conseil d'Administration sur le rachat d'actions (article 7 IV des statuts)

L'Assemblée Générale Extraordinaire peut autoriser le Conseil d'Administration à acheter un nombre déterminé d'actions de la Société pour les annuler par voie de réduction de capital dans les conditions prévues par l'article L. 225-210 du Code de commerce.

En outre, la Société peut acquérir ses propres actions conformément aux prescriptions de l'article L. 22-10-62 du Code de commerce.

Assemblées Générales (article 19 des statuts)

L'Assemblée Générale se compose de tous les actionnaires, quel que soit le nombre d'actions qu'ils possèdent. Les Assemblées Générales sont convoquées dans les conditions, formes et délais fixés par la loi. Les réunions ont lieu au siège social ou dans tout autre lieu précisé dans ladite convocation, et fixé par le convoquant.

Représentation et admission aux assemblées (article 20 des statuts)

Tout actionnaire peut participer, personnellement ou par mandataire, aux assemblées sur justification de son identité et de la propriété de ses titres, dans les conditions prescrites par la loi.

Tout actionnaire peut, si le Conseil d'Administration le permet au moment de la convocation de l'Assemblée Générale, participer à cette assemblée par visioconférence ou par des moyens de télécommunication ou de télétransmission y compris Internet, dans les conditions fixées par les lois et règlements. Cet actionnaire est alors réputé présent pour le calcul du quorum et de la majorité.

Droits de vote (article 21 alinéas 5 à 8 des statuts)

Chaque membre de l'Assemblée dispose d'autant de voix qu'il possède ou représente d'actions, sans limitation. Toutefois, par décision de l'Assemblée Générale Extraordinaire du 14 septembre 1968, un droit de vote double est attribué aux actions pour lesquelles il est justifié d'une inscription nominative depuis deux ans au moins au nom du même actionnaire ou n'ayant fait l'objet, pendant cette période, que de transfert du nominatif au nominatif, par suite de succession *ab intestat* ou testamentaire, de partage de communauté entre époux, de donation entre vifs au profit d'un conjoint ou d'un parent au degré successible. L'Assemblée Générale Extraordinaire dispose de la faculté de supprimer purement et simplement le droit de vote double, mais cette suppression ne deviendra définitive qu'après l'approbation de l'Assemblée spéciale de propriétaires d'actions jouissant alors du droit de vote double.

En cas de démembrement conventionnel de la propriété des actions de la Société, les usufruitiers et les nus-propriétaires d'actions peuvent se répartir librement le droit de vote en Assemblées Générales Extraordinaires et Ordinaires sous réserve de notifier préalablement leur convention à la Société en lui communiquant une copie certifiée conforme au plus tard vingt jours calendaires avant la tenue de la première Assemblée Générale suivant ledit démembrement par courrier recommandé avec accusé de réception. À défaut de notification dans ce délai, la répartition prévue par l'article L. 225-110 alinéa 1er du Code de commerce s'appliquera de plein droit.

Tout actionnaire peut voter par correspondance dans les conditions et selon les modalités fixées par les dispositions légales et réglementaires en vigueur. Sur décision du Conseil d'Administration, communiquée dans l'avis de réunion publié au Bulletin des annonces légales obligatoires, les actionnaires peuvent voter par tous moyens de télécommunication et de télétransmission y compris Internet, dans les conditions fixées par les lois et règlements applicables au moment de son utilisation.

Modifications statutaires (article 23 des statuts)

L'Assemblée Générale Extraordinaire peut apporter aux statuts, dans toutes leurs dispositions, les modifications, quelles qu'elles soient, autorisées par la loi. Elle peut notamment, et sans que l'énumération ci-après puisse être interprétée d'une façon limitative, décider de toute modification du capital social : augmentation ou réduction du capital social, regroupement des actions ou leur division en actions ayant une valeur nominale moindre.

8.2 ACTIONNARIAT

8.2.1 Actionnaires significatifs et droits de vote

Au 31 décembre 2024, aucun actionnaire, à la connaissance de la Société, ne détenait, directement ou indirectement, individuellement ou de concert, une participation supérieure à 5 % de son capital (une telle personne étant désignée comme un « actionnaire significatif »), à l'exception des personnes décrites ci-dessous. Les statuts prévoient que chaque actionnaire bénéficie d'un nombre de droits de vote proportionnel au nombre d'actions qu'il détient, à l'exception des actions détenues par le même actionnaire en la forme nominative depuis au moins deux ans qui comportent un droit de vote double. Aucune action de préférence et aucun titre sans droit de vote n'ont été émis par la Société.

/ Répartition du capital et des droits de vote de la Société

Au 31 décembre 2024	Actions détenues	% du capital (1)	Droits de vote	% des droits de vote (2)
A/ Actionnaires détenant plus de 5 % du capital				
The Capital Group Companies (3)	38 153 960	15,00 %	38 153 960	13,87 %
Élisabeth Badinter et sociétés holdings familiales (4)	16 700 967	6,57 %	33 401 934	12,14 %
BlackRock (3)	13 766 353	5,41 %	13 766 353	4,99 %
B/ Actions auto-détenues (5)	3 572 113	1,40 %	–	– %
C/ Public (nominatif et porteur)	182 118 467	71,62 %	189 761 079	69,00 %
Total	**254 311 860**	**100,00 %**	**275 083 326**	**100,00 %**

(1) Les pourcentages sont calculés sur le nombre total d'actions émises par la Société, y compris les actions auto-détenues.
(2) Les pourcentages sont calculés sur le nombre total d'actions émises par la Société (pourcentage de droits de vote exerçables en Assemblée Générale), et tiennent compte du droit de vote double attaché à certaines actions.
(3) Agit en qualité d'*investment adviser* pour le compte de fonds et de clients sous gestion. Informations sur la base de la dernière déclaration de franchissement de seuil faite auprès de l'AMF en 2024.
(4) Mme Élisabeth Badinter détient 2,29 % d'actions en pleine propriété (représentant 4,24 % des droits de vote). Les sociétés holdings familiales Badinter détiennent 10 866 147 actions en pleine propriété (représentant 7,90 % des droits de vote).
(5) Il n'existe pas d'autocontrôle indirect.

La part du capital détenue par les actionnaires individuels, selon le dernier recensement exhaustif disponible en date du 30 novembre 2024, était de 3,3 %.

/ Rappel de la répartition du capital et des droits de vote de la Société des deux années précédentes

Au 31 décembre 2023	Actions détenues	% du capital [1]	Droits de vote	% des droits de vote [2]
A/ Actionnaires détenant plus de 5 % du capital				
The Capital Group Companies [3]	38 190 668	15,02 %	38 190 668	13,85 %
Élisabeth Badinter et sociétés holdings familiales [4]	16 700 967	6,57 %	33 401 934	12,12 %
B/ Actions auto-détenues [5]	3 737 367	1,47 %	–	– %
C/ Public (nominatif et porteur)	195 682 858	76,95 %	204 084 376	74,03 %
Total	**254 311 860**	**100,00 %**	**275 676 978**	**100,00 %**

(1) Les pourcentages sont calculés sur le nombre total d'actions émises par la Société, y compris les actions auto-détenues.
(2) Les pourcentages sont calculés sur le nombre total d'actions émises par la Société (pourcentage de droits de vote exerçables en Assemblée Générale), et tiennent compte du droit de vote double attaché à certaines actions.
(3) Agit en qualité d'*investment adviser* pour le compte de fonds et de clients sous gestion. Informations sur la base de la dernière déclaration de franchissement de seuil faite auprès de l'AMF en 2023.
(4) Mme Élisabeth Badinter détient 2,29 % d'actions en pleine propriété (représentant 4,38 % des droits de vote). Les sociétés holdings familiales Badinter détiennent 10 866 147 actions en pleine propriété (représentant 4,08 % des droits de vote).
(5) Il n'existe pas d'autocontrôle indirect.

Au 31 décembre 2022	Actions détenues	% du capital [1]	Droits de vote	% des droits de vote [2]
A/ Actionnaires détenant plus de 5 % du capital				
Élisabeth Badinter et sociétés holdings familiales [3]	16 700 967	6,57 %	22 535 787	8,45 %
The Capital Group Companies [4]	13 477 443	5,30 %	13 477 443	5,05 %
BlackRock, Inc. [4]	13 390 918	5,27 %	13 390 918	5,02 %
B/ Actions auto-détenues [5]	2 319 795	0,91 %	–	– %
C/ Public (nominatif et porteur)	208 422 737	81,95 %	217 236 780	81,48 %
Total	**254 311 860**	**100,00 %**	**266 640 928**	**100,00 %**

(1) Les pourcentages sont calculés sur le nombre total d'actions émises par la Société, y compris les actions auto-détenues.
(2) Les pourcentages sont calculés sur le nombre total d'actions émises par la Société (pourcentage de droits de vote exerçables en Assemblée Générale), et tiennent compte du droit de vote double attaché à certaines actions.
(3) Mme Élisabeth Badinter détient 2,30 % d'actions en pleine propriété (représentant 4,44 % des droits de vote). Les sociétés holdings familiales Badinter détiennent 10 866 147 actions en pleine propriété (représentant 4,13 % des droits de vote).
(4) Agit en qualité d'*investment adviser* pour le compte de fonds et de clients sous gestion.
(5) Il n'existe pas d'autocontrôle indirect.

/ Informations sur les franchissements de seuils notifiés depuis le 1er janvier 2024

Au cours de la période du 1er janvier 2024 au 31 mars 2025, la Société a été informée, ainsi que l'Autorité des marchés financiers, conformément à l'article L. 233-7 du Code de commerce, des franchissements de seuils légaux ci-dessous :

				Du capital social			Des droits de vote		
Numéro de la déclaration AMF	Date du franchissement de seuil	Actionnaire	Seuil franchi	Mouvement	Actions détenues (1)	% du capital (1)	Mouvement	Droits de vote (1)	% des droits de vote (1)
224C0144	24/01/2024	BlackRock	5,00 %	en hausse	12 807 693	5,04 %	–	12 807 693	4,58 %
224C0320	26/02/2024	BlackRock	5,00 %	en baisse	12 613 346	4,96 %	–	12 613 346	4,51 %
224C0369	06/03/2024	BlackRock	5,00 %	en hausse	12 771 144	5,02 %	–	12 771 144	4,57 %
224C0797	31/05/2024	BlackRock	5,00 %	en baisse	12 696 960	4,99 %	–	12 696 960	4,54 %
224C0840	06/06/2024	BlackRock	5,00 %	en hausse	12 774 486	5,02 %	–	12 774 486	4,57 %
224C1396	02/08/2024	The Capital Group Companies	15,00 %	en baisse	38 074 407	14,97 %		38 074 407	13,62 %
224C1688	20/09/2024	BlackRock	5,00 %	–	13 970 371	5,49 %	en hausse	13 970 371	5,01 %
224C1702	23/09/2024	BlackRock	5,00 %	–	13 858 822	5,45 %	en baisse	13 858 822	4,97 %
224C1899	09/10/2024	BlackRock	5,00 %	–	13 939 974	5,48 %	en hausse	13 939 974	5,00 %
224C1918	10/10/2024	BlackRock	5,00 %	–	13 782 671	5,42 %	en baisse	13 782 671	4,94 %
224C1964	14/10/2024	BlackRock	5,00 %	–	13 965 264	5,49 %	en hausse	13 965 264	5,01 %
224C2005	16/10/2024	BlackRock	5,00 %	–	13 914 741	5,47 %	en baisse	13 914 741	4,99 %
224C2037	18/10/2024	BlackRock	5,00 %	–	13 951 571	5,49 %	en hausse	13 951 571	5,00 %
224C2065	22/10/2024	BlackRock	5,00 %	–	13 898 649	5,47 %	en baisse	13 898 649	4,99 %
224C2080	23/10/2024	BlackRock	5,00 %	–	13 980 162	5,50 %	en hausse	13 980 162	5,01 %
224C2112	25/10/2024	BlackRock	5,00 %	–	13 827 292	5,44 %	en baisse	13 827 292	4,96 %
224C2129	28/10/2024	BlackRock	5,00 %	–	14 118 955	5,55 %	en hausse	14 118 955	5,06 %
224C2248	07/11/2024	BlackRock	5,00 %	–	13 875 452	5,46 %	en baisse	13 875 452	4,98 %
224C2264	08/11/2024	BlackRock	5,00 %	–	14 281 136	5,62 %	en hausse	14 281 136	5,12 %
224C2294	12/11/2024	BlackRock	5,00 %	–	13 887 257	5,46 %	en baisse	13 887 257	4,98 %
224C2313	13/11/2024	BlackRock	5,00 %	–	14 070 980	5,53 %	en hausse	14 070 980	5,05 %
224C2320	14/11/2024	BlackRock	5,00 %	–	13 890 551	5,46 %	en baisse	13 890 551	4,98 %
224C2314	13/11/2024	The Capital Group Companies	15,00 %	en hausse	38 153 960	15,00 %	_	38 153 960	13,69 %
224C2381	19/11/2024	BlackRock	5,00 %	–	14 046 453	5,52 %	en hausse	14 046 453	5,04 %
224C2415	21/11/2024	BlackRock	5,00 %	–	13 873 692	5,46 %	en baisse	13 873 692	4,98 %
224C2438	22/11/2024	BlackRock	5,00 %	–	13 995 378	5,50 %	en hausse	13 995 378	5,02 %
224C2468	26/11/2024	BlackRock	5,00 %	–	13 766 353	5,40 %	en baisse	13 766 353	4,94 %
225C0484	11/03/2025	The Capital Group Companies	15,00 %	–	42 153 056	16,58 %	en hausse	42 153 056	15,13 %

(1) À la date de la déclaration.

8.2.2 Contrôle de la Société

Au 31 décembre 2024, à sa connaissance, la Société n'est pas contrôlée et ne fait l'objet d'aucun accord ou engagement liant un ou plusieurs actionnaires, société, gouvernement étranger ou autre personne morale ou personne physique agissant individuellement ou conjointement portant sur la détention directe ou indirecte de son capital ou sur son contrôle, et il n'existe aucun accord dont la mise en œuvre pourrait entraîner à une date ultérieure un changement de contrôle de la Société.

8.2.3 Accords concernant un éventuel changement de contrôle ou susceptibles d'avoir une influence en cas d'offre publique d'acquisition

Les informations requises par l'article L. 22-10-11 du Code de commerce figurent dans le présent document d'enregistrement universel comme suit :

- la structure du capital est décrite aux sections 3.3.3, 8.2 et 8.3,
- l'existence de droits de vote double prévus par les statuts de la Société (article 21) est mentionnée à la section 8.1.6,
- l'actionnariat de la Société est détaillé à la section 8.2 ; plus particulièrement, la section 8.2.1 liste les notifications de franchissement de seuils légaux intervenus au cours de l'exercice 2024,
- les règles applicables à la nomination et au remplacement des membres du Conseil d'Administration ainsi qu'à la modification des statuts de la Société sont précisées dans les statuts de la Société (articles 10 à 12 et 23) et résumées à ladite section 8.1.6,
- la mention de l'existence d'autorisations et de délégations consenties par l'Assemblée Générale de la Société au Conseil d'Administration relatives à l'émission d'actions et au rachat d'actions est indiquée aux sections 8.3.1 et 8.3.3.

Il est en outre précisé qu'à la connaissance de la Société, il n'existe aucun accord prévoyant qu'en cas d'offre publique des indemnités sont dues aux Administrateurs ou aux salariés si leur emploi devait prendre fin en raison de cette offre publique.

Certains contrats d'emprunt comportent des clauses de changement de contrôle.

8.3 RENSEIGNEMENTS SUR LE CAPITAL

8.3.1 Capital émis et catégories d'actions

Composition du capital social

Au cours de l'exercice 2024, aucune modification du capital social n'est intervenue.

Au 31 décembre 2024, le capital social de la Société s'élevait à 101 724 744 euros et était divisé en 254 311 860 actions d'une valeur nominale de 0,40 euro, entièrement libérées, dont 24 343 579 actions à droit de vote double.

/ Tableau des délégations de compétence et autorisations données au Conseil d'Administration en matière financière

Compte tenu du changement de structure de gouvernance approuvé lors de l'Assemblée Générale du 29 mai 2024, il est rappelé que les délégations de compétence ou les autorisations en vigueur au 29 mai 2024 consenties au Directoire restent valables, étant précisé que les références au Directoire ou au Conseil de surveillance figurant dans ces délégations ou autorisations doivent s'entendre comme visant le Conseil d'Administration, et toute subdélégation visant le Président du Directoire doivent s'entendre comme visant le Directeur Général.

Nature de la délégation ou autorisation	Date de l'Assemblée	Durée de la délégation/ échéance	Montant autorisé	Usage qui en a été fait au cours de l'exercice 2024
Rachats d'actions				
Autorisation d'intervenir sur les actions propres de la Société*	29 mai 2024 (15e résolution)	18 mois/ 29 nov. 2025**	Dans la limite de 10 % du capital Enveloppe globale maximale : 2 154 430 476,50 € Prix unitaire maximum d'achat : 130 €	Voir détails à la section 8.3.3
Annulation d'actions				
Autorisation de réduire le capital par annulation d'actions propres	31 mai 2023 (19e résolution)	26 mois/ 31 juillet 2025**	Dans la limite de 10 % du capital par périodes de 24 mois	Néant
Émissions de titres de capital				
Délégation à l'effet d'augmenter le capital par l'émission avec maintien du droit préférentiel de souscription, d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès au capital*	29 mai 2024 (16e résolution)	26 mois/ 29 juillet 2026	Montant nominal maximum : 30 000 000 € (1) Montant nominal maximal des valeurs mobilières représentatives de titres de créance : 1 200 000 000 € (2)	Néant
Délégation à l'effet d'augmenter le capital par l'émission, sans droit préférentiel de souscription, d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès au capital par offres au public autres que celles visées à l'article L. 411-2 du Code monétaire et financier*	29 mai 2024 (17e résolution)	26 mois/ 29 juillet 2026	Montant nominal maximum : 9 000 000 € (1) (3) Montant nominal maximal des valeurs mobilières représentatives de titres de créance : 1 200 000 000 € (2)	Néant
Délégation à l'effet d'augmenter le capital par l'émission, sans droit préférentiel de souscription, d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès au capital, par offres au public visées à l'article L. 411-2 1° du Code monétaire et financier*	29 mai 2024 (18e résolution)	26 mois/ 29 juillet 2026	Dans la limite de 20 % du capital par an Montant nominal maximum : 9 000 000 € (1) (3) Montant nominal maximal des valeurs mobilières représentatives de titres de créance : 1 200 000 000 € (2)	Néant
Délégation à l'effet d'augmenter le nombre de titres à émettre en cas d'augmentation de capital décidée en application des 16e à 18e résolutions de l'AGM du 29 mai 2024*	29 mai 2024 (19e résolution)	26 mois/ 29 juillet 2026	Dans la limite de 15 % (1) (3) de l'émission initiale et au même prix que celle-ci	Néant

Nature de la délégation ou autorisation	Date de l'Assemblée	Durée de la délégation/ échéance	Montant autorisé	Usage qui en a été fait au cours de l'exercice 2024
Autorisation de fixer le prix d'émission de titres de capital dans le cadre d'augmentations de capital sans droit préférentiel de souscription, en vertu des 17e et 18e résolutions de l'AGM du 29 mai 2024*	29 mai 2024 (20e résolution)	26 mois/ 29 juillet 2026	Dans la limite de 10 % du capital par an (1) (3)	Néant
Délégation à l'effet d'augmenter le capital par incorporation de réserves, bénéfices, primes ou autres*	29 mai 2024 (21e résolution)	26 mois/ 29 juillet 2026	Montant nominal maximal : 30 000 000 € (1)	Néant
Délégation à l'effet d'émettre des actions ou des valeurs mobilières, sans droit préférentiel de souscription, en cas d'offre publique initiée par la Société*	29 mai 2024 (22e résolution)	26 mois/ 29 juillet 2026	Montant nominal maximal : 9 000 000 € (1) (3) Montant nominal maximal des valeurs mobilières représentatives de titres de créance : 1 200 000 000 € (2)	Néant
Délégation à l'effet d'émettre des actions ou des valeurs mobilières, sans droit préférentiel de souscription, en vue de rémunérer des apports en nature consentis à la Société, hors le cas d'une offre publique d'échange*	29 mai 2024 (23e résolution)	26 mois/ 29 juillet 2026	Dans la limite de 10 % du capital (1) (2) (3)	Néant
Émissions réservées aux salariés et dirigeants de la Société ou du Groupe				
Autorisation de procéder à l'attribution gratuite d'actions, existantes ou à émettre, aux salariés et/ou mandataires sociaux de la Société et des sociétés du Groupe	26 mai 2021 (22e résolution)	38 mois/ 26 juillet 2024 Mis fin par l'AG du 29 mai 2024 (24e résolution)	Dans la limite de 3 % du capital (dont 0,3 % pour les dirigeants mandataires sociaux)	Attribution de 672 689 actions existantes
Autorisation de procéder à l'attribution gratuite d'actions, existantes ou à émettre, aux salariés et/ou mandataires sociaux de la Société et des sociétés du Groupe	29 mai 2024 (24e résolution)	38 mois/ 29 juillet 2027	Dans la limite de 3 % du capital (dont 0,3 % pour les dirigeants mandataires sociaux)	Néant
Autorisation de consentir des options de souscription et/ou d'achat d'actions, aux salariés et/ ou mandataires sociaux de la Société et des sociétés du Groupe	25 mai 2022 (26e résolution)	38 mois/ 25 juillet 2025**	Dans la limite de 3 % du capital (dont 0,3 % pour les dirigeants mandataires sociaux) (4)	Néant
Délégation à l'effet d'augmenter le capital au profit des adhérents à un plan d'épargne entreprise	29 mai 2024 (25e résolution)	26 mois/ 29 juillet 2026**	Montant nominal maximum : 2 800 000 € (1) (5)	Néant
Délégation à l'effet d'augmenter le capital en faveur de certaines catégories de bénéficiaires localisés à l'étranger, permettant la mise en place d'un plan d'actionnariat ou d'épargne à leur profit	29 mai 2024 (26e résolution)	18 mois/ 29 nov. 2025**	Montant nominal maximum : 2 800 000 € (1) (5)	Néant

(1) Ce montant s'impute sur le plafond global des augmentations de capital de 30 000 000 € fixé par la seizième résolution de l'Assemblée Générale du 29 mai 2024.
(2) Ce montant s'impute sur le plafond global des émissions de valeurs mobilières représentatives de titres de créance de 1 200 000 000 € fixé à la seizième résolution de l'Assemblée Générale du 29 mai 2024.
(3) Ce montant s'impute sur le plafond nominal des augmentations de capital sans droit préférentiel de souscription de 9 000 000 € fixé par la dix-septième résolution de l'Assemblée Générale du 29 mai 2024.
(4) Ces plafonds s'imputent sur les plafonds de 3 % et 0,3 % fixés par la vingt-deuxième résolution de l'Assemblée Générale du 26 mai 2021.
(5) Ce plafond est commun aux augmentations de capital susceptibles d'être réalisées en application de la vingt-cinquième résolution et de la vingt-sixième résolution de l'Assemblée Générale du 29 mai 2024.
* Le Conseil d'Administration ne pourra pas, sauf autorisation préalable par l'Assemblée Générale, faire usage de la présente autorisation ou 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.
** La présente autorisation ou délégation a vocation à prendre fin, pour la partie non utilisée et la période non écoulée, en cas d'adoption d'une résolution portant sur une nouvelle autorisation ou délégation de même nature par l'Assemblée Générale du 27 mai 2025.

Il est précisé que les délégations qui ont pris fin au cours de l'exercice 2024 et qui n'ont fait l'objet d'aucun usage durant ledit exercice ne sont pas mentionnées dans le tableau ci-dessus, à savoir :

- les dix-huitième à vingt-cinquième résolutions de l'Assemblée Générale du 25 mai 2022 ont été remplacées respectivement par les seizième à vingt-troisième résolutions de l'Assemblée Générale du 29 mai 2024 ;
- les vingtième et vingt-et-unième résolutions de l'Assemblée Générale du 31 mai 2023 ont été remplacées par les vingt-cinquième et vingt-sixième résolutions de l'Assemblée Générale du 29 mai 2024.

Les rachats d'actions effectués au cours de l'exercice 2024 en vertu de l'autorisation consentie par la dix-huitième résolution de l'Assemblée Générale du 31 mai 2023, à laquelle il a été mis fin par l'Assemblée Générale du 29 mai 2024, sont mentionnés à la section 8.3.3.

8.3.2 Actions non représentatives du capital

Il n'existe aucune action non représentative du capital de la Société.

8.3.3 Rachats d'actions

Autorisation de rachat d'actions en cours de validité

L'Assemblée Générale du 29 mai 2024 a, dans sa quinzième résolution, autorisé le Conseil d'Administration à acheter ou à vendre des actions de la Société, dans le cadre de la mise en œuvre d'un programme de rachat d'actions.

L'enveloppe globale maximale de cette autorisation est fixée à deux milliards cent cinquante-quatre millions quatre cent trente mille quatre cent soixante-seize euros et cinquante centimes (2 154 430 476,50), nets de frais.

Le prix unitaire maximal d'achat est fixé à 130 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 et/ou mandataires sociaux de la Société et du Groupe ou des levées d'options par ces derniers.

Cette autorisation d'une durée de dix-huit mois a mis fin, pour la partie non utilisée et la période non écoulée, et a remplacé celle précédemment accordée, avec les mêmes caractéristiques, par la dix-huitième résolution de l'Assemblée Générale du 31 mai 2023.

Le tableau ci-après, établi conformément à l'article L. 225-211 du Code de commerce, récapitule les opérations effectuées dans le cadre des différents programmes de rachat depuis 2020.

/ Tableau récapitulatif des achats au titre des différents programmes de rachat depuis 2020

	Quantité	Prix moyen d'achat (en euros)
Période du 01/01/2020 au 31/12/2020	4 064 184	31,53
Période du 01/01/2021 au 31/12/2021	7 205 354	54,26
Période du 01/01/2022 au 31/12/2022	4 165 911	54,38
Période du 01/01/2023 au 31/12/2023	5 806 521	73,12
Période du 01/01/2024 au 31/12/2024	2 676 568	97,11

Dans le cadre d'un programme de rachat d'actions propres, au titre de la dix-huitième résolution de l'Assemblée Générale du 31 mai 2023, la Société a procédé au rachat de 1 031 711 de ses actions pour un montant de 99 millions d'euros, au cours du premier semestre 2024. Ce programme avait pour objectif de satisfaire aux obligations liées aux plans actuels d'actions gratuites au bénéfice des salariés, sans émettre de nouvelles actions.

Par ailleurs, au cours des mois de juin et juillet 2024, la Société a procédé respectivement à l'acquisition auprès d'un actionnaire d'un bloc de 150 000 de ses propres actions pour un montant de 15 millions d'euros (cf. Note 14 des comptes annuels de Publicis Groupe SA), ainsi qu'à une autre opération de rachat de 300 000 actions propres pour un montant de 29 millions d'euros. Ces actions propres serviront également à satisfaire les obligations liées aux plans actuels d'actions gratuites au bénéfice des salariés, sans avoir à émettre de nouvelles actions.

En 2024, la Société a également livré, au titre des plans d'actions gratuites 1 673 636 actions.

Au titre du contrat de liquidité confié par Publicis Groupe SA à la société BNP Paribas Arbitrage, la Société a procédé en 2024 à l'acquisition de 1 194 857 actions au cours moyen d'achat de 97,23 euros et a cédé 1 168 186 actions au cours moyen de vente de 97,65 euros.

Le montant des frais de négociation et des honoraires supportés par la Société au cours de l'exercice 2024 pour les opérations réalisées dans le cadre du programme de rachat d'actions, autorisé par l'Assemblée Générale du 31 mai 2023 dans sa dix-huitième résolution puis par l'Assemblée Générale du 29 mai 2024 dans sa quinzième résolution, s'élève à 80 000 euros.

/ Tableau récapitulatif des opérations réalisées sur les actions Publicis Groupe SA par la Société en 2024

	Programme de rachats d'actions (hors contrat de liquidité)		Livraisons d'actions gratuites	Achats (contrat de liquidité)		Ventes (contrat de liquidité)	
Au 31 décembre 2024	**Quantités** (en actions)	**Cours moyen** (en euros)	**Quantités** (en actions)	**Quantités** (en actions)	**Cours moyen** (en euros)	**Quantités** (en actions)	**Cours moyen** (en euros)
Dans le cadre de la 18e résolution de l'AG du 31 mai 2023	1 031 711	96,44	1 629 177	398 902	93,67	394 027	93,96
Dans le cadre de la 15e résolution de l'AG du 29 mai 2024	450 000	98,34	44 459	795 955	99,02	774 159	99,54
Total	**1 481 711**	**97,02**	**1 673 636**	**1 194 857**	**97,23**	**1 168 186**	**97,65**

Au 31 décembre 2024, Publicis Groupe SA détenait 3 572 113 actions d'une valeur nominale de 0,40 euro, représentant 1,40 % de son propre capital, pour un prix de revient global de 299 950 976 euros et un prix moyen unitaire de 83,97 euros. Ces actions se ventilent entre 48 000 actions détenues dans le cadre du contrat de liquidité et 3 524 113 actions affectées aux plans d'attribution d'actions gratuites.

Descriptif du nouveau programme de rachat d'actions soumis à l'autorisation des actionnaires

Le descriptif de ce programme présenté ci-après, établi conformément aux dispositions des articles L. 22-10-62 et suivants du Code de commerce, ne fera pas l'objet d'une publication spécifique, en cas de mise en œuvre d'un programme de rachat d'actions.

L'autorisation accordée au Conseil d'Administration par l'Assemblée Générale du 29 mai 2024 d'opérer sur les titres de la Société arrivant à échéance le 30 novembre 2025, il sera proposé aux actionnaires d'approuver le projet de la dix-septième résolution de l'Assemblée Générale du 27 mai 2025 et d'autoriser le Conseil d'Administration pour intervenir sur les actions de la Société.

Cette autorisation serait donnée pour une durée de 18 mois à compter de l'Assemblée Générale du 27 mai 2025 et priverait d'effet, à compter de cette même date, pour la part non utilisée à cette date, l'autorisation donnée au Conseil d'Administration à l'effet d'opérer sur les actions de la Société, par l'Assemblée Générale du 29 mai 2024.

Cette autorisation permettrait au Conseil d'Administration d'acquérir un nombre d'actions de la Société représentant au maximum 10 % du capital social de la Société notamment 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 donnant droit 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 SA par l'intermédiaire d'un prestataire de services d'investissement, dans le cadre d'un contrat de liquidité, agissant conformément à la pratique de marché admise par l'AMF (telle que modifiée le cas échéant) ;
- 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 Mixte du 27 mai 2025 dans sa dix-huitième résolution.

Ce programme permettrait également à la Société d'opérer sur ses propres actions dans tout autre but autorisé ou conforme ou qui viendrait à être autorisé ou devenir conforme, 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.

Nombre maximal d'actions

Le nombre d'actions acquises pendant la durée du programme de rachat ne pourra excéder 10 % du capital social de la Société à la date de chaque rachat, ce pourcentage s'appliquant à un capital ajusté en fonction des opérations l'affectant postérieurement à ladite Assemblée Générale. Conformément aux dispositions de l'article L. 22-10-62 du Code de commerce, lorsque les actions seront rachetées pour favoriser la liquidité dans les conditions définies par le règlement général de l'Autorité des marchés financiers, le nombre d'actions pris en compte pour le calcul de la limite de 10 % correspondra au nombre d'actions achetées, déduction faite du nombre d'actions revendues pendant la durée de l'autorisation.

Le nombre d'actions acquises en vue de leur conservation et de leur remise ultérieure dans le cadre d'une opération de fusion, de scission ou d'apport ne pourra excéder 5 % du capital de la Société.

Prix maximal d'achat

Le prix unitaire maximal d'achat serait fixé à cent trente (130) 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 et/ou mandataires sociaux de la Société et du Groupe ou des levées d'options par ces derniers. Le montant maximal que la Société pourra consacrer au rachat de ses actions au titre de cette autorisation est fixé à deux milliards cent cinquante-quatre millions quatre cent trente mille quatre cent soixante-seize euros et cinquante centimes (2 154 430 476,50) nets de frais. En cas de modification du nominal des actions de la Société ou en cas d'opérations sur son capital, le prix d'achat susvisé pourra être ajusté afin de tenir compte de l'incidence de ces opérations sur la valeur de l'action.

Modalités de rachat

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.

L'Assemblée Générale donnera tous pouvoirs au Conseil d'Administration, 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 quinzième résolution présentée à l'Assemblée Générale du 29 mai 2024.

Durée du programme de rachat

Le programme aurait une durée de dix-huit mois à compter de l'approbation de la résolution présentée à l'Assemblée Générale du 27 mai 2025, soit jusqu'au 27 novembre 2026.

Autorisation d'annulation d'actions

L'Assemblée Générale du 31 mai 2023, dans sa dix-neuvième résolution, a autorisé le Directoire [(1)], pour une période de vingt-six mois soit jusqu'au 31 juillet 2025, à réduire, le cas échéant, le capital social par annulation, en une ou plusieurs fois, dans la limite de 10 % du capital autorisée par la loi (cette limite s'applique à un montant du capital de la Société qui sera, le cas échéant, ajusté pour prendre en compte des opérations affectant le capital social postérieurement à cette Assemblée), par périodes de vingt-quatre mois, de tout ou partie des actions Publicis Groupe SA acquises dans le cadre des programmes d'achat d'actions autorisés par l'Assemblée Générale des actionnaires.

Cette autorisation arrivant à échéance le 31 juillet 2025, il sera proposé aux actionnaires d'approuver le projet de la dix-huitième résolution de l'Assemblée Générale du 27 mai 2025 et d'autoriser le Conseil d'Administration à l'effet de réduire le capital par l'annulation d'actions propres.

(1) Il est précisé que l'Assemblée Générale du 29 mai 2024 dans sa vingt-neuvième résolution a pris acte que les références au Directoire doivent s'entendre comme visant le Conseil d'Administration

8.3.4 Capital potentiel

La répartition du capital au 31 décembre 2024, tenant compte de la dilution maximale résultant de l'ensemble des instruments financiers émis par la Société, est la suivante :

Au 31 décembre 2024	Actions détenues	%	Droits de vote	%
The Capital Group Companies (1)	38 153 960	14,76 %	38 153 960	13,66 %
Élisabeth Badinter et sociétés familiales	16 700 967	6,46 %	33 401 934	11,96 %
BlackRock	13 766 353	5,33 %	13 766 353	4,93 %
Actions auto-détenues	3 572 113	1,38 %	–	– %
Public (nominatif et porteur)	182 118 467	70,45 %	189 761 079	67,95 %
Actions gratuites restant à livrer (2)	4 201 184	1,62 %	4 201 184	1,50 %
Total	**258 513 044**	**100,00 %**	**279 284 510**	**100,00 %**

(1) Agit en qualité d'*investment adviser* pour le compte de fonds et de clients sous gestion. Informations sur la base de la dernière déclaration de franchissement de seuil faite auprès de l'AMF en 2024.
(2) Au 31 décembre 2024, les 4 201 184 actions à livrer dans le cadre des plans AGA en cours sont livrables en actions existantes.

Un actionnaire, détenant 1 % du capital social de Publicis Groupe SA au 31 décembre 2024, détiendrait 0,98 % du capital social de Publicis Groupe SA à cette date, en cas d'exercice ou de conversion des droits attachés aux valeurs mobilières donnant accès au capital (actions gratuites attribuées et non encore livrées).

8.3.5 Nantissements d'actions

Au 31 décembre 2024, les actions inscrites au nominatif ne font l'objet d'aucun nantissement.

8.3.6 Participation des salariés au capital

La participation des salariés au capital social au travers de plans d'épargne d'entreprise et selon la définition de l'article L. 225-102 du Code de commerce au 31 décembre 2024 n'est pas significative.

Il convient d'observer que le FCPE Publicis Groupe détenait, au 31 décembre 2024, 417 911 actions Publicis Groupe. En conséquence, les collaborateurs de Publicis Groupe détenaient, à travers le FCPE, à la même date, 0,16 % du capital.

Au 31 décembre 2024, il n'existe plus d'options d'achat d'actions restant à lever par l'ensemble des bénéficiaires.

En 2024, le Groupe a mis en place des plans d'actions gratuites en faveur de certains salariés clés du Groupe, le « LTIP 2024 », le « LTIP 2024 Membres du Directoire », un plan spécifique pour le Président du Directoire, auxquels se rajoutent un « 2024 Publicis Sapient LTI plan », et un « March 2024 Epsilon LTI plan » et « September 2024 Epsilon LTI ».

Les plans « LTIP 2024 », « LTIP 2024 Membres du Directoire » et « LTIP Président du Directoire » ont attribué, en mars et avril 2024, 672 689 actions gratuites (dont 68 009 actions gratuites au Président et membres du Directoire) à un certain nombre de salariés clés et dirigeants du Groupe sous une triple condition. Tout d'abord, les actions sont soumises à une condition de présence de trois ans, pendant la période d'acquisition des droits. De plus, les actions sont soumises à des conditions d'atteinte d'objectifs de croissance du revenu et de profitabilité du Groupe pour l'année 2024 (au titre de la période 2024-2026 pour les membres du Directoire), comparés à un groupe de référence incluant Publicis Groupe et les trois autres principaux groupes mondiaux de communication (Omnicom, WPP et IPG). Enfin, les actions sont soumises à des conditions fondées sur l'avancement de la politique RSE (« Responsabilité Sociétale de l'Entreprise ») à la fois sur le plan de l'Impact & Équité et sur le plan de la lutte contre le changement climatique pour lesquelles des points de passage indicatifs ont été définis à fin 2024 (à fin 2026 pour les membres du Directoire). En sus de ces conditions, les actions attribuées à M. Arthur Sadoun, alors Président du Directoire, sont soumises à une condition de marché fondée sur le TSR (*Total Shareholder Return*) comparant celui de Publicis Groupe à celui de la médiane du CAC 40. Le plan prévoit également l'attribution d'actions de surperformance soumises à des critères d'atteinte d'objectifs de croissance du revenu et de profitabilité du Groupe sur l'ensemble de la période 2024 à 2026, comparés au groupe de référence mentionné précédemment, ainsi qu'un objectif interne du Groupe en termes de marge opérationnelle. Ces actions seront livrables à l'issue d'une période de trois ans, soit en mars ou avril 2027, selon la date d'attribution des actions.

Le « 2024 Publicis Sapient LTI plan » est composé de trois tranches soumises à condition de présence pour 50 % et des conditions de performance financière de Publicis Sapient (revenu et marge opérationnelle) au titre de l'année 2024 pour 50 %. Elles sont livrables en avril 2025 (30 % des actions), avril 2026 (30 % des actions) et avril 2027 (40 % des actions) et/ou mai de ces mêmes années (selon la date d'attribution des actions) selon les mêmes proportions. Ce plan a été lancé en avril 2024, avec un complément en mai, et a attribué 514 720 actions gratuites à un certain nombre de dirigeants et salariés clés de Publicis Sapient.

Les plans Epsilon dénommés « March 2024 Epsilon LTI plan » et « September 2024 Epsilon LTI plan » sont composés de trois tranches soumises à condition de présence pour 20 % et des conditions de performance financière de Publicis Epsilon (revenu et marge opérationnelle) au titre de l'année 2024 pour 80 %. Elles sont livrables en mars 2025 (30 % des actions), mars 2026 (30 % des actions) et mars 2027 (40 % des actions), et/ou septembre de ces mêmes années (selon la date d'attribution des actions) selon les mêmes proportions. Ces plans ont été lancés en mars et septembre 2024, et ont attribué 326 298 actions gratuites à un certain nombre de dirigeants et salariés clés d'Epsilon.

Au 31 décembre 2024, le nombre total d'actions gratuites restant à attribuer définitivement aux salariés du Groupe sous condition de présence, et pour certaines, de performance, s'élève à 4 201 184 actions.

Tous les détails concernant les plans d'actions gratuites (descriptif, mouvements de l'exercice et situation à la clôture) figurent dans la note 32 des comptes consolidés à la section 6.6 du présent document.

8.3.7 Historique du capital social

Les mouvements du capital social sur les trois dernières années sont les suivants :

Dates	Opérations sur le capital	Nombre d'actions	Nominal (en euros)	Capital (en euros)
31/12/2021	**Capital au 31 décembre 2021**	**253 462 409**	**0,40**	**101 384 964**
14/06/2022 16/12/2022	Augmentations de capital (exercice de bons de souscription d'actions)	603 226	0,40	241 290
30/05/2022 14/06/2022	Augmentations de capital (livraison d'actions gratuites)	246 225	0,40	98 490
31/12/2022	**Capital au 31 décembre 2022**	**254 311 860**	**0,40**	**101 724 744**
31/12/2023	**Capital au 31 décembre 2023**	**254 311 860**	**0,40**	**101 724 744**
31/12/2024	**Capital au 31 décembre 2024**	**254 311 860**	**0,40**	**101 724 744**

8.4 INFORMATIONS BOURSIÈRES

8.4.1 Publicis Groupe en Bourse

L'année 2024 a été particulièrement agitée sur les marchés financiers, et a vu l'écart de performance se creuser entre actions américaines et européennes.

Après avoir touché de nouveaux records avant l'été, l'indice CAC 40 a fini l'année en baisse par rapport au 1er janvier. Cette volatilité résulte des incertitudes politiques touchant plusieurs pays d'Europe, et singulièrement la France, dans un contexte de croissance économique faible.

A contrario, les marchés américains ont fini l'année sur de nouveaux records, tant pour le Dow Jones que pour le Nasdaq, tirés par une économie américaine dynamique et des gains de productivité importants, mais également par la bonne tenue des valeurs technologiques qui bénéficient de l'engouement autour de l'intelligence artificielle. La victoire de Donald Trump a également contribué à la progression des indices américains, le marché étant sensible aux promesses de dérégulation et de baisses d'impôts du nouveau président des États-Unis.

Après avoir hissé les taux d'intérêt directeurs à des niveaux historiquement élevés pour lutter contre l'inflation, les grandes banques centrales ont entamé des cycles de baisses de taux cette année. Ainsi la Banque centrale européenne et la Réserve fédérale américaine ont toutes deux abaissé leurs taux de 1 point de pourcentage en 2024.

En 2025, l'orientation de la politique monétaire pourrait diverger des deux côtés de l'Atlantique. Tandis que la Réserve fédérale se montre désormais prudente sur son cycle d'assouplissement monétaire face à la résilience de l'économie américaine et la résistance de l'inflation, les perspectives de croissance atone en zone euro conduiraient la Banque centrale européenne à poursuivre ses baisses régulières sur le premier semestre.

Secteur média

En 2024, l'indice STOXX 600 Media des médias européens a progressé de 16 %, à comparer à + 6 % pour le STOXX 600 Europe. Les principaux groupes publicitaires mondiaux ont connu une année en demi-teinte, leur capitalisation boursière en dollar ayant progressé de 3 % en moyenne. Si la croissance du secteur a été portée à la fois par une réévaluation des multiples de valorisation et des révisions à la hausse des estimations, il existe des divergences notables entre les principaux acteurs. Publicis affiche cette année encore une performance boursière supérieure à ses pairs avec une progression de 23 %, et ce malgré la relative faiblesse de son indice de référence national CAC 40 (- 2 %) par rapport au Footsie (+ 6 %) et au S&P 500 (+ 23 %) en 2024. Si le cours de Bourse de WPP progresse de 10 % en 2024, celui d'Omnicom est en baisse de 1 % tandis que celui d'Interpublic recule de 14 %. En 2024, Publicis a maintenu sa position de la première capitalisation boursière du secteur des groupes de conseil en communication. Publicis a continué de bénéficier de son solide positionnement, de son bon *momentum* opérationnel et d'une utilisation judicieuse de sa trésorerie *via* des acquisitions à fort potentiel.

8.4.2 Relations avec les investisseurs

La communication financière de Publicis Groupe repose sur le principe de fournir des informations précises, transparentes et sincères sur la situation du Groupe à l'ensemble des marchés financiers dans le cadre des textes, normes et procédures en vigueur en France : loi de sécurité financière, normes IFRS (*International Financial Reporting Standards*). Les relations investisseurs de Publicis Groupe dialoguent de façon étroite et permanente avec les analystes des sociétés de courtage et des fonds d'investissement. La communication financière de Publicis Groupe auprès des investisseurs institutionnels se traduit par l'organisation de réunions sur les principales places financières mondiales, et par la participation des représentants du Groupe à des conférences d'investisseurs.

Au cours de l'année 2024, Publicis Groupe a rencontré environ 1 450 investisseurs institutionnels, lors de rendez-vous privés (*roadshows,* conférences investisseurs et rendez-vous à la demande).

8.4.3 Marché des titres

Les informations sur les actions et les instruments financiers qui suivent proviennent des sites Euronext et Bloomberg.

Action Publicis Groupe

- Lieu de cotation : Euronext Paris (code ISIN/FR0000130577).
- Premier jour de cotation : 9 juin 1970.
- Titres admis sur Euronext Paris : la totalité des titres composant le capital social.

Le 27 décembre 2007, Publicis Groupe SA était informé de la fin de la cotation des actions Publicis Groupe SA au New York Stock Exchange. Cette radiation faisait suite à l'annonce, exprimée le 17 septembre 2007 par la Société aux autorités de marché américaines, de son souhait de mettre fin à la cotation des actions Publicis Groupe SA au New York Stock Exchange (cotées sous la forme d'*American Depositary Receipts* ; ratio : un ADR pour une action Publicis), les transactions excédant rarement une moyenne annuelle de 1 % de la totalité des titres composant le capital social.

Par défaut, des transactions sur le titre peuvent être effectuées sur le marché hors cote OTCQX du *New York Stock Exchange* sous la forme d'*American Depositary Receipts* ; ratio : 4 ADR pour une action Publicis (ticker : PUBGY). La plateforme OTCQX est un outil d'information permettant d'assurer l'accès aux investisseurs américains tout en garantissant la transparence des prix.

Évolution du cours sur Euronext Paris au cours de l'exercice 2024 :

- plus haut : 108,40 euros le 13 mai (plus haut historique) ;
- plus bas : 83,16 euros le 3 janvier ;
- cours moyen : 98,69 euros (sur la base des cours de clôture).

/ Volumes traités et évolution du cours de l'action de la Société au cours des dix-huit derniers mois sur Euronext Paris

			Volumes moyens traités par séance [1]		Cours du mois (en euros)			
Période		Nombre de séances	Nombre de titres	Capitaux (en milliers d'euros)	Premier cours	Dernier cours	Plus haut	Plus bas
2023	Octobre	22	419 971	30 681	72,18	71,72	77,84	68,86
	Novembre	22	446 077	32 781	72,10	77,58	78,34	69,26
	Décembre	19	438 786	35 752	77,76	84,00	84,82	76,56
2024	Janvier	22	420 915	36 997	83,90	93,10	94,18	83,16
	Février	21	481 764	46 343	92,82	97,78	98,96	91,60
	Mars	20	427 969	41 775	98,06	101,05	101,20	93,38
	Avril	21	457 003	46 716	100,75	103,85	105,80	99,18
	Mai	22	398 588	41 849	103,40	102,80	108,40	102,25
	Juin	20	424 067	43 062	103,90	99,38	105,20	97,54
	Juillet	23	438 802	43 306	98,30	96,62	105,50	95,66
	Août	22	314 400	29 502	96,20	99,42	100,30	86,82
	Septembre	21	345 653	33 878	99,34	98,20	102,40	94,20
	Octobre	23	403 847	39 844	98,58	97,72	102,75	94,78
	Novembre	21	422 584	42 837	97,80	102,70	105,40	96,30
	Décembre	20	400 627	41 582	102,35	103,00	107,65	100,35
2025	Janvier	22	410 816	41 039	103,25	102,95	103,25	97,02
	Février	20	639 198	65 913	101,05	95,50	109,30	94,94
	Mars	21	724 974	66 792	95,68	86,74	96,52	86,38

(1) Volumes traités sur Euronext (hors plateformes alternatives).

Eurobond de 600 millions d'euros à échéance 2024 émis le 9 décembre 2014

Publicis Groupe

- Lieu de cotation : Euronext Paris.
- Premier jour de cotation : 11 décembre 2014.
- Tranche de 600 millions d'euros à échéance du 16 décembre 2024, avec un coupon annuel de 1,625% (code ISIN: FR0012384667).
- Cette tranche a été intégralement remboursée à son échéance.

Eurobond de 2,25 milliards d'euros, en trois tranches à échéance 2025, 2028 et 2031 émises le 5 juin 2019

MMS USA Financing Inc.

- Lieu de cotation : Euronext Paris.
- Premier jour de cotation : 7 juin 2019.
- Évolution de la clôture du cours sur Euronext Paris en 2025 :
  - tranche de 750 millions d'euros à échéance du 13 juin 2025, avec un coupon annuel de 0,625 % (code ISIN : FR0013425139) :
    - plus haut : 99,036 le 30 décembre,
    - plus bas : 95,499 le 8 janvier,
    - cours moyen : 97,227 (sur la base des cours de clôture) ;
  - tranche de 750 millions d'euros à échéance du 13 juin 2028, avec un coupon annuel de 1,25 % (code ISIN : FR0013425147) :
    - plus haut : 95,379 le 11 décembre,
    - plus bas : 90,014 le 25 avril,
    - cours moyen : 92,805 (sur la base des cours de clôture) ;
  - tranche de 750 millions d'euros à échéance du 13 juin 2031, avec un coupon annuel de 1,75 % (code ISIN : FR0013425154) :
    - plus haut : 93,885 le 11 décembre,
    - plus bas : 87,977 le 19 janvier,
    - cours moyen : 90,586 (sur la base des cours de clôture).

Chapitre

9. ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

L'Assemblée Générale Mixte de Publicis Groupe SA se tiendra le 27 mai 2025, à 10 heures, au Publiciscinéma, 133, avenue des Champs-Élysées, 75008 Paris.

Préalablement à cette Assemblée, les documents et renseignements légaux seront communiqués aux actionnaires conformément à la législation en vigueur et notamment par consultation électronique sur le site Internet de Publicis Groupe (www.publicisgroupe.com), rubrique Assemblée Générale.

Les modalités de vote et de tenue de l'Assemblée Générale Mixte seront précisées dans les documents de convocation, et disponibles sur le site Internet de Publicis Groupe. Les actionnaires sont invités à consulter régulièrement la rubrique dédiée à l'Assemblée Générale sur le site de la Société.

Chapitre

10. INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES

10.1 DOCUMENTS ACCESSIBLES AU PUBLIC 392

10.2 RESPONSABLE DU DOCUMENT D'ENREGISTREMENT UNIVERSEL ET ATTESTATION 392

10.2.1 Responsable du document d'enregistrement universel 392

10.2.2 Attestation du document d'enregistrement universel 392

10.3 CONTRÔLEURS LÉGAUX DES COMPTES 393

10.4 AUDITEUR DE DURABILITÉ 393

10.5 INFORMATION FINANCIÈRE DU 1ER TRIMESTRE 2025 394

10.5.1 Revenu net du 1er trimestre 2025 394

10.5.2 Dette nette et liquidité 394

10.6 TABLE DE CONCORDANCE DU DOCUMENT D'ENREGISTREMENT UNIVERSEL 395

10.7 TABLE DE CONCORDANCE DU RAPPORT FINANCIER ANNUEL 397

10.8 TABLE DE CONCORDANCE DU RAPPORT DE GESTION 397

10.9 TABLE DE CONCORDANCE DU RAPPORT SUR LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE 399

10.10 INFORMATIONS FINANCIÈRES HISTORIQUES INCLUSES PAR RÉFÉRENCE 400

10.1 DOCUMENTS ACCESSIBLES AU PUBLIC

Pendant la durée de validité du présent document d'enregistrement universel, les statuts de la Société, les procès-verbaux des Assemblées Générales ainsi que les rapports du Directoire et du Conseil d'Administration aux assemblées, les rapports des Commissaires aux Comptes, et plus généralement tous les documents adressés ou mis à la disposition des actionnaires conformément à la loi peuvent être consultés au siège social de Publicis Groupe SA, 133, avenue des Champs-Élysées, 75008 Paris.

Les statuts de la Société sont également consultables sur le site de Publicis Groupe (www.publicisgroupe.com).

Les comptes sociaux et les comptes consolidés de Publicis Groupe SA pour les exercices clos les 31 décembre 2022, 31 décembre 2023 et 31 décembre 2024 peuvent être consultés au siège social de la Société dans les conditions légales et réglementaires en vigueur, ainsi que sur le site de Publicis Groupe (www.publicisgroupe.com) et sur le site de l'Autorité des marchés financiers (www.amf-france.org).

Par ailleurs, les informations financières historiques d'une filiale directe ou indirecte de la Société à raison des exercices clos les 31 décembre 2022, 31 décembre 2023 et 31 décembre 2024 peuvent être consultées au siège social de cette filiale, dans les conditions légales et réglementaires qui lui sont applicables.

10.2 RESPONSABLE DU DOCUMENT D'ENREGISTREMENT UNIVERSEL ET ATTESTATION

10.2.1 Responsable du document d'enregistrement universel

M. Arthur Sadoun, Président-Directeur Général de Publicis Groupe SA (« la Société »).

10.2.2 Attestation du document d'enregistrement universel

« J'atteste que les informations contenues dans le présent document d'enregistrement universel sont, à ma connaissance, conformes à la réalité et ne comportent pas d'omission de nature à en altérer la portée.

J'atteste qu'à ma connaissance, les comptes annuels et les comptes consolidés sont établis conformément au corps de normes comptables applicables et donnent une image fidèle et honnête des éléments d'actif et de passif, de la situation financière et des profits ou pertes de la Société et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation, et que le rapport de gestion, contenu dans le présent document, dont les différentes composantes sont indiquées dans la table de concordance de la section 10.8, présente un tableau fidèle de l'évolution et des résultats de l'entreprise et de la situation financière de la Société et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation, ainsi qu'une description des principaux risques et incertitudes auxquels elles sont confrontées, et qu'il a été établi conformément aux normes d'information en matière de durabilité applicables. »

Fait à Paris, le 30 avril 2025
Arthur Sadoun,
Président-Directeur Général

10.3 CONTRÔLEURS LÉGAUX DES COMPTES

Auditeur	Représentant	Adresse	Nomination	Durée du mandat	Échéance du mandat
Ernst & Young et Autres	Mme Claire Cesari-Walch M. Nicolas Pfeuty	1/2, place des Saisons 92400 Courbevoie Paris La Défense 1	AG du 4 juin 2007 Mandat renouvelé par l'AG du 29 mai 2019	6 exercices	AG 2025 statuant sur les comptes clos au 31/12/2024
KPMG S.A	Mme Marie Guillemot M. Nicolas Poncet	2, avenue Gambetta Tour Eqho 92066 Paris La Défense Cedex	AG du 31 mai 2023	6 exercices	AG 2029 statuant sur les comptes clos au 31/12/2028

Proposition de nomination à la prochaine Assemblée Générale

Compte tenu de l'expiration du mandat du cabinet Ernst & Young et Autres à l'issue de l'Assemblée Générale du 27 mai 2025, il sera proposé lors de cette Assemblée Générale de nommer le cabinet PricewaterhouseCoopers Audit, en qualité de Commissaire aux Comptes en charge de la certification des comptes, pour un mandat d'une durée de six (6) exercices. Ce mandat viendra à échéance à l'issue de l'Assemblée Générale Ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2030.

10.4 AUDITEUR DE DURABILITÉ

Auditeur	Représentant	Adresse	Nomination	Durée du mandat	Échéance du mandat
Grant Thornton *	M. Vincent Frambourt	29 rue du Pont 92200 Neuilly-sur-Seine	AG du 29 mai 2024	1 exercice	AG 2025 statuant sur les comptes clos au 31/12/2024

* Le montant des honoraires de Grant Thornton s'élève à 457 K€ au titre de 2024.

Proposition de nomination à la prochaine Assemblée Générale

Compte tenu de l'expiration du mandat du cabinet Grant Thornton à l'issue de l'Assemblée Générale du 27 mai 2025, il sera proposé lors de cette Assemblée Générale de nommer en remplacement les cabinets PricewaterhouseCoopers Audit et KPMG S.A, en qualité de Commissaires aux comptes en charge de la certification des informations en matière de durabilité, pour des mandats d'une durée de six (6) exercices. Ces mandats viendront à échéance à l'issue de l'Assemblée Générale Ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2030.

10.5 INFORMATION FINANCIÈRE DU 1ER TRIMESTRE 2025

10.5.1 Revenu net du 1er trimestre 2025

Le Groupe a publié son revenu du premier trimestre le 15 avril 2025.

Le revenu net de Publicis Groupe au 1er trimestre 2025 est de 3 535 millions d'euros, en hausse de +9,4 % comparé à 3 230 millions d'euros au 1er trimestre 2024. Les variations de taux de change ont un impact positif de 65 millions d'euros. Les acquisitions (nettes de cessions) ont un impact positif de 78 millions d'euros. La croissance organique est de +4,9 %.

/ Répartition du revenu net du 1er trimestre 2025 par zone géographique

(millions d'euros)	Revenu net T1 2025	Revenu net T1 2024	Croissance publiée	Croissance organique
Amérique du Nord	2 235	2 008	+ 11,3 %	+ 4,8 %
Europe	827	793	+ 4,3 %	+ 2,7 %
Asie Pacifique	286	266	+ 7,5 %	+ 4,8 %
Moyen-Orient & Afrique	103	90	+ 14,4 %	+ 11,5 %
Amérique latine	84	73	+ 15,1 %	+ 28,3 %
Total	**3 535**	**3 230**	**+ 9,4 %**	**+ 4,9 %**

Le revenu net en **Amérique du Nord** est en hausse de + 11,3 % et de + 4,8 % en organique, excluant l'effet de change lié à l'évolution du dollar par rapport à l'euro, et la contribution des acquisitions réalisées au cours des 12 derniers mois. Les **Etats-Unis** enregistrent un trimestre très solide avec une croissance organique de + 4,1 % avec l'activité *Connected Media* qui continue à soutenir la croissance ce trimestre, confirmant la force de l'offre intégrée du Groupe dans ce pays où son modèle est le plus avancé. *Intelligent Creativity* enregistre une croissance *high-single digit* ce trimestre portée par des gains de *new business* et des élargissements des services. *Technology* affiche une baisse *single digit* dans un contexte d'attentisme prolongé de la part des clients.

Le revenu net en **Europe** enregistre une croissance de + 4,3 % et de + 2,7 % en organique. La croissance organique au **Royaume-Uni** est positive grâce à une croissance *high-single digit* pour *Connected Media* et une croissance *single digit* pour *Intelligent Creativity*, les deux bénéficiant des gains de *new business*. Des performances qui compensent une baisse *single digit* pour *Technology.* Face à une base de comparaison proche de deux chiffres au 1er trimestre 2024, la croissance organique en **France** est quasiment stable excluant *Technology* avec Publicis Sapient qui affiche une baisse au cours du trimestre. En **Allemagne**, *Connected Media* et *Intelligent Creativity* enregistrent des croissance positives, alors que *Technology* affiche une baisse. L'**Europe Centrale et de l'Est** enregistre une très forte croissance organique à deux chiffres.

Le revenu net de la zone **Asie-Pacifique** est en hausse de + 7,5 % et de + 4,8 % en organique. La **Chine** continue sa forte performance et délivre une croissance organique de + 9,3 %, après + 6,7 % au 1er trimestre 2024, grâce à des gains de *new business* en *Connected Media*.

Le revenu net au **Moyen-Orient & Afrique** est en progression de + 14,4 % et de + 11,5 % en organique, porté notamment par une croissance à deux chiffres de *Connected Media* et de *Technology*.

En **Amérique latine**, le revenu net est en hausse de + 28,3 % en organique porté par l'ensemble des activités. La croissance publiée est de + 15,1 %, après prise en compte de la variation négative du peso argentin par rapport à l'euro.

10.5.2 Dette nette et liquidité

La dette financière nette s'élève à 728 millions d'euros au 31 mars 2025, à comparer à une position de trésorerie nette de 775 millions d'euros à la fin de l'année 2024, reflétant la saisonnalité de l'activité. La dette nette moyenne du Groupe sur les douze derniers mois s'élève à 672 millions d'euros au 31 mars 2025, en hausse par rapport à 383 millions d'euros à fin mars 2024 compte-tenu des acquisitions réalisées depuis le 3e trimestre de 2024.

La position de liquidité du Groupe reste très solide à 4,2 milliards d'euros.

10.6 TABLE DE CONCORDANCE DU DOCUMENT D'ENREGISTREMENT UNIVERSEL

La présente table de concordance permet d'identifier les principales informations prévues par les annexes 1 et 2 du règlement délégué (UE) 2019/980 du 14 mars 2019 complétant les dispositions du règlement (UE) 2017/1129 du 14 juin 2017, modifié et rectifié par le règlement européen n°2020/1273 du 4 juin 2020.

Les informations non applicables à Publicis Groupe sont indiquées « N/A ».

		N° de pages	Chapitres
1.	**Personnes responsables, informations provenant de tiers, rapports d'experts et approbation de l'autorité compétente**	392 ; 392	10.2.1 ; 10.2.2
2.	**Contrôleurs légaux des comptes**	393	10.3
3.	**Facteurs de risques**	40 - 49	2.1
4.	**Informations concernant l'émetteur**	374	8.1.1 à 8.1.4
5.	**Aperçu des activités**		
	5.1. Principales activités	8 ; 11 ; 29 - 33	Modèle d'affaires ; Organisation ; 1.3.3
	5.2. Principaux marchés	10 ; 33 - 34	Clients du Groupe ; 1.3.4 ; 1.3.5
	5.3. Événements importants dans le développement des activités	7 ; 24 - 27 ; 38 - 38 ; 40 - 49	Faits marquants ; 1.1 ; 1.5 ; 1.6 ; 2.1
	5.4. Stratégie et objectifs financiers et non financiers	9 ; 28 - 29	...de la création de valeur ; 1.3.2
	5.5. Dépendance éventuelle à l'égard de brevets ou de licences, de contrats industriels, commerciaux ou financiers ou de nouveaux procédés de fabrication	38	1.6
	5.6. Position concurrentielle	34	1.3.7
	5.7. Investissements	36 ; 38	1.4
6.	**Structure organisationnelle**		
	6.1. Description sommaire et organigramme du groupe	6 - 20 ; 27	Introduction ; 1.2.1
	6.2. Liste des filiales importantes	27	1.2.2
7.	**Examen de la situation financière et du résultat**		
	7.1. Situation financière	267 - 270	5.4
	7.2. Résultats d'exploitation	264 - 267 ; 270	5.2 ; 5.3 ; 5.5
8.	**Trésorerie et capitaux**		
	8.1. Informations sur les capitaux de l'émetteur	268 - 269	5.4.2
	8.2. Source et montant des flux de trésorerie	267 - 268	5.4.1
	8.3. Informations sur les besoins de financement et la structure de financement	269	5.4.3
	8.4. Restriction à l'utilisation des capitaux	269	5.4.4
	8.5. Sources de financement attendues	269	5.4.5
9.	**Environnement réglementaire**	34 - 35	1.3.8
10.	**Informations sur les tendances**	273	5.7
11.	**Prévisions ou estimations du bénéfice**	–	N/A
12.	**Organes d'administration, de direction et de surveillance et direction générale**		
	12.1. Organes d'administration et de direction, et leurs membres	57 - 105	3.1.1 à 3.1.5
	12.2. Conflits d'intérêts	60 - 62 ; 82 - 84 ; 145	3.1.1.6 ; 3.1.2.7 ; 3.3

		N° de pages	Chapitres
13.	**Rémunération et avantages des mandataires sociaux**		
	13.1. Rémunération et avantages en nature	106 - 145	3.2
	13.2. Sommes provisionnées ou constatées aux fins de versement de pensions, retraites ou autres avantages	108 - 131 ; 311 - 316 ; 329 - 333	3.2.2.2 à 3.2.3 ; 6.6 (Note 23 et 32)
14.	**Fonctionnement des organes d'administration et de direction**		
	14.1. Date d'expiration des mandats actuels	62 - 64	3.1.2.1
	14.2. Contrats de service	60 - 62 ; 145 ; 333	3.1.1.6 ; 3.3 ; 6.6 (Note 33)
	14.3. Informations sur le Comité d'audit et le Comité de rémunération	95 - 103	3.1.4
	14.4. Déclaration de conformité aux régimes de gouvernance d'entreprise applicables	60 - 62 ; 105	3.1.1.6 ; 3.1.6
	14.5. Incidences significatives potentielles sur la gouvernance	62 - 85	3.1.2
15.	**Salariés**		
	15.1. Nombre de salariés et répartition des effectifs	13 ; 199 - 238 ; 295	Talents ; 4.3 ; 6.6 (Note 5)
	15.2. Participations et stock-options des mandataires sociaux	143	3.2.6
	15.3. Accord prévoyant une participation des salariés dans le capital	139 - 143 ; 385 - 386	3.2.5.4 ; 8.3.6
16.	**Principaux actionnaires**		
	16.1. Actionnaires détenant plus de 5 % du capital social ou des droits de vote	376 - 379	8.2.1
	16.2. Existence de droits de vote différents	374 - 376	8.1.6
	16.3. Contrôle de l'émetteur	379	8.2.2
	16.4. Accord connu de l'émetteur dont la mise en œuvre pourrait entraîner un changement de contrôle	379	8.2.3
17.	**Transactions avec des parties liées**	145 ; 333	3.3 ; 6.6 (Note 33)
18.	**Informations financières concernant l'actif et le passif, la situation financière et les résultats**		
	18.1. Informations financières historiques	261 - 373	5 ; 6 ; 7
	18.2. Informations financières intermédiaires et autres	394	10.5
	18.3. Audit des informations financières annuelles historiques	393 ; 340 - 347 ; 368 - 373	10.3 ; 6.7 ; 7.6
	18.4. Informations financières *pro forma*		N/A
	18.5. Politique en matière de dividendes	272 - 273	5.6
	18.6. Procédures judiciaires et d'arbitrage	47 ; 310 - 311	2.1-8 ; 6.6 (Note 22)
	18.7. Changement significatif de la situation financière	–	N/A
19.	**Informations supplémentaires**		
	19.1. Capital social	380 - 387	8.3
	19.2. Actes constitutifs et statuts	374 - 376 ; 379 - 380	8.1 ; 8.2.2 ; 8.2.3
20.	**Contrats importants**	38	1.5
21.	**Documents accessibles au public**	392	10.1

10.7 TABLE DE CONCORDANCE DU RAPPORT FINANCIER ANNUEL

Afin de faciliter la lecture du rapport financier annuel, la table thématique suivante permet d'identifier, dans le présent document de référence, les principales informations prévues par les articles L. 451-1-2 du Code monétaire et financier et 222-3 du règlement général de l'AMF.

Rubrique du rapport financier annuel		N° de pages	Chapitres
1.	**Comptes annuels de la société Publicis Groupe SA**	348 - 368	7.1 à 7.5
2.	**Comptes consolidés de Publicis Groupe**	276 - 340	6.1 à 6.6
3.	**Rapport de gestion du Conseil d'Administration**	Cf. table de concordance du rapport de gestion figurant à la section 10.8	
4.	**Rapport sur le gouvernement d'entreprise**	Cf. table de concordance du rapport sur le gouvernement d'entreprise figurant à la section 10.9	
5.	**Déclaration des personnes assumant la responsabilité du rapport financier annuel**	392	10.2.2
6.	**Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes annuels**	368 - 373	7.6
7.	**Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés**	340 - 347	6.7
8.	**Rapport sur la certification des informations en matière de durabilité**	246 - 250	4.5
9.	**Honoraires des commissaires aux comptes**	334	6.6 (Note 35)

10.8 TABLE DE CONCORDANCE DU RAPPORT DE GESTION

Commentaires sur l'exercice

	N° de pages	Chapitres
Situation et activité de la Société et du Groupe	7 ; 8 ; 10 ; 24 - 36	Faits marquants ; Modèle d'affaires ; Clients du Groupe ; 1.1 à 1.3
Résultats de l'activité de la Société et du Groupe	14 - 15 ; 276 - 281 ; 348 - 352 ; 365 - 368	Chiffres-clé ; 6.1 à 6.5 ; 7.1 à 7.3 ; 7.4 (Note 23) ; 7.5
Analyse objective et exhaustive de l'évolution des affaires, des résultats et de la situation financière de la Société et du Groupe	36 - 38 ; 262 - 272	1.4 ; 5.1 à 5.5
Indicateurs clés de performance de nature financière et, le cas échéant, de nature non financière ayant trait à l'activité spécifique de la Société, notamment des informations relatives aux questions d'environnement et de personnel	9 ; 147 - 261 ; 264 - 270	Création de valeur ; 4 ; 5.2 à 5.4
Événements importants survenus entre la date de clôture de l'exercice et la date à laquelle est établi le rapport	37 ; 40 - 49	1.4.2 et 1.4.3 ; 2.1
Évolution prévisible de la Société et du Groupe	273	5.7
Prises de participations ou de contrôle dans des sociétés ayant leur siège social sur le territoire de la République Française	27 - 28 ; 36	1.2.2 ; 1.4.1

Éléments de présentation du Groupe/ contrôle interne et gestion des risques

	N° de pages	Chapitres
Description des principaux risques et incertitudes auxquels la Société et le Groupe sont confrontés	39 - 55	2
Indications sur les risques financiers liés aux effets du changement climatique et présentation des mesures prises pour les réduire en mettant en œuvre une stratégie bas carbone	168 - 199 ; 252 292	4.2 ; 4.6.5 6.6 (Note 1 - 1.4) ;
Indications sur les objectifs et la politique concernant la couverture de chaque catégorie principale pour laquelle il est fait usage de la comptabilité de couverture, ainsi que sur l'exposition aux risques de prix, de crédit, de liquidité et de trésorerie (utilisation par l'entreprise des instruments financiers)	40 - 49 ; 269 ; 284 - 292 ; 316 - 318 ; 322 - 327	2.1 ; 5.4.3 à 5.4.5 ; 6.6 (Note 1 - 1.3, 24, 29, 30)
Plan de vigilance permettant d'identifier les risques et de prévenir les atteintes graves aux droits humains et aux libertés fondamentales, à la santé, à la sécurité et à l'environnement résultant de l'activité de la Société et des sociétés qu'elle contrôle et des activités des sous-traitants et des fournisseurs	250 - 254	4.6
Dispositif anti-corruption	239 - 244	4.4.2 ; 4.4.3
Activité en matière de recherche et développement	38 ; 284 - 292	1.6 ; 6.6 (Note 1 - 1.3)
Succursales existantes	–	N/A
État de durabilité	147 - 261	4
Rapport sur le gouvernement d'entreprise	399 - 400	10.9

Informations sur l'actionnariat et le capital social

	N° de pages	Chapitres
Opérations des dirigeants et des personnes liées sur les titres de la Société	144	3.2.7
Détails des achats et des ventes d'actions propres au cours de l'exercice	382 - 385	8.3.3
Ajustements éventuels pour les valeurs mobilières donnant accès au capital ou les options de souscription ou d'achat d'actions	362 - 365	7.4 (Note 20.1.1)
Actionnaires significatifs et actions d'autocontrôle	376 - 379	8.2.1
Actionnariat salarié	329 - 333 ; 362 - 365 ; 385 - 386	6.6 (Note 32) ; 7.4 (Note 20.1.1) ; 8.3.6
Dividendes mis en distribution au titre des trois exercices précédents et montants des revenus distribués au titre de ces mêmes exercices éligibles à l'abattement de 40 %	272	5.6
Avis donné à une autre société par actions que la Société détient plus de 10 % de son capital	–	N/A
Aliénations d'actions intervenues à l'effet de régulariser des participations croisées	–	N/A
Injonctions ou sanctions pécuniaires pour des pratiques anticoncurrentielles prononcées par l'Autorité de la concurrence et dont cette dernière a prescrit, à titre de mesure complémentaire, l'insertion dans le rapport de gestion	–	N/A

Éléments relatifs aux états financiers

	N° de pages	Chapitres
Résultats de la Société au cours des cinq derniers exercices	367	7.5
Information sur les délais de paiement des fournisseurs et clients : nombre et montant total des factures reçues et émises non réglées	270 - 272	5.5
Montant des prêts consentis en application de l'article L. 511-6 du Code monétaire et financier	–	N/A

10.9 TABLE DE CONCORDANCE DU RAPPORT SUR LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

Éléments relatifs au gouvernement d'entreprise

	N° de pages	Chapitres
Liste de l'ensemble des mandats et fonctions exercés dans toute société par chacun des mandataires de la Société durant l'exercice	65 - 77	3.1.2.3
Composition et conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil d'Administration	62 - 63 ; 85 - 86 ; 88 - 92	3.1.2.1 ; 3.1.3.1 ; 3.1.3.3
Description de la politique de diversité appliquée aux membres du Conseil d'Administration, description des objectifs de cette politique, de ses modalités de mise en œuvre et des résultats obtenus	78 - 81 ; 104 ; 205 - 209	3.1.2.5 ; 3.1.5.3 ; 4.3.3
Modalités d'exercice de la Direction Générale	57	3.1.1.1
Éventuelles limitations que le Conseil d'Administration apporte aux pouvoirs du Directeur Général	57 ; 88 - 92	3.1.1.1 ; 3.1.3.3
Dispositions écartées du code Afep-Medef et raisons pour lesquelles elles l'ont été	105	3.1.6
Modalités particulières de la participation des actionnaires à l'Assemblée Générale ou dispositions des statuts prévoyant ces modalités	374 - 376 ; 389 - 390	8.1.6 ; 9
Conventions conclues entre un mandataire social ou un actionnaire significatif avec une filiale de la Société (hors conventions portant sur des opérations courantes et conclues à des conditions normales)	145 ; 146	3.3 ; 3.4
Description de la procédure mise en place par la Société d'évaluation des conventions portant sur des opérations courantes et conclues à des conditions normales et de sa mise en œuvre	94 - 95	3.1.3.6
Tableau récapitulatif des délégations de compétence et autorisation en cours de validité dans le domaine des augmentations de capital	380 - 382	8.3.1
Description des principales caractéristiques des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques de l'entreprise dans le cadre du processus d'établissement de l'information financière	49 - 54 ; 105	2.2 ; 3.1.7

Éléments relatifs à la rémunération

	N° de pages	Chapitres
Politique de rémunération des mandataires sociaux	106 - 107 ; 145	3.2.1 ; 3.3
Rapport sur la rémunération des mandataires sociaux	131 - 135	3.2.4
Conditions de levée et de conservation des options par les dirigeants mandataires sociaux	329 - 332	6.6 (Note 32)
Conditions de conservation des actions gratuites attribuées aux dirigeants mandataires sociaux	111 - 131 ; 329 - 332	3.2.3 ; 6.6 (Note 32)

Éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique

	N° de pages	Chapitres
Structure du capital de la Société	143 ; 376 - 379 ; 380 - 386	3.2.6 ; 8.2 ; 8.3
Restrictions statutaires à l'exercice des droits de vote et aux transferts d'actions ou clauses des conventions portées à la connaissance de la Société en application de l'article L. 233-11 du Code de commerce	–	N/A

	N° de pages	Chapitres
Participations directes ou indirectes dans le capital de la Société dont elle a connaissance en vertu de l'article L. 233-7 du Code de commerce	376 - 378	8.2.1
Liste des détenteurs de tout titre comportant des droits de contrôle spéciaux et description de ceux-ci	–	N/A
Mécanismes de contrôle prévus dans un éventuel système d'actionnariat du personnel, quand les droits de contrôle ne sont pas exercés par ce dernier	–	N/A
Accords entre actionnaires dont la Société a connaissance et qui peuvent entraîner des restrictions au transfert d'actions et à l'exercice des droits de vote	–	N/A
Règles applicables à la nomination et au remplacement des membres du Conseil d'Administration ainsi qu'à la modification des statuts de la société	56 - 105 ; 374 - 376	3.1 ; 8.1.6
Pouvoirs du Conseil d'Administration, en particulier en ce qui concerne l'émission ou le rachat d'actions	88 - 92 ; 374 - 376 ; 380 - 382 ; 382 - 384	3.1.3.3 ; 8.1.6 ; 8.3.1 ; 8.3.3
Accords conclus par la Société qui sont modifiés ou prennent fin en cas de changement de contrôle	379	8.2.3
Accords prévoyant des indemnités pour les membres du Conseil d'Administration ou les salariés, s'ils démissionnent ou sont licenciés sans cause réelle et sérieuse ou si leur emploi prend fin en raison d'une offre publique	379	8.2.3

Observations des commissaires aux comptes

	N° de pages	Chapitres
Rapport des commissaires aux comptes sur le rapport sur le gouvernement d'entreprise	368 - 372	7.6

10.10 INFORMATIONS FINANCIÈRES HISTORIQUES INCLUSES PAR RÉFÉRENCE

En application de l'article 19 du règlement UE n° 2017/1129 du 14 juin 2017, les informations suivantes sont incluses par référence dans le présent document d'enregistrement universel 2024 :

- les comptes consolidés de l'exercice 2023 établis en application des normes IFRS, le rapport des commissaires aux comptes y afférent, ainsi que l'évolution de la situation financière et du résultat des opérations du Groupe pour l'exercice 2023, figurant respectivement en pages 279 à 355 et 266 à 274 du document de référence 2023 déposé à l'AMF le 24 avril 2024 sous le numéro D. 24-0325 ;
- les comptes annuels de la Société pour l'exercice 2023 établis en application des normes comptables françaises, le rapport des commissaires aux comptes y afférent, ainsi que le rapport spécial des commissaires aux comptes sur les conventions réglementées de l'exercice 2023, figurant respectivement en pages 357 à 384 et 157 du document de référence 2023 déposé à l'AMF le 24 avril 2024 sous le numéro D. 24-0325 ;
- les comptes consolidés de l'exercice 2022 établis en application des normes IFRS, le rapport des commissaires aux comptes y afférent, ainsi que l'évolution de la situation financière et du résultat des opérations du Groupe pour l'exercice 2022, figurant respectivement en pages 255 à 330 et 242 à 249 du document de référence 2022 déposé à l'AMF le 28 avril 2023 sous le numéro D. 23-0375 ;
- les comptes annuels de la Société pour l'exercice 2022 établis en application des normes comptables françaises, le rapport des commissaires aux comptes y afférent, ainsi que le rapport spécial des commissaires aux comptes sur les conventions réglementées de l'exercice 2022, figurant respectivement en pages 331 à 357 et 156 du document de référence 2022 déposé à l'AMF le 28 avril 2023 sous le numéro D. 23-0375.

Ce document est imprimé en France par un imprimeur certifié Imprim'Vert sur un papier certifié PEFC issu de ressources contrôlées et gérées durablement.

Conception & réalisation LABRADOR +33 (0)1 53 06 30 80

Infographies ART PRESSE INFORMATION & DESIGN

e-accessibility

La version numérique de ce document est conforme aux normes pour l'accessibilité des contenus du Web, les WCAG 2.1, et certifiée ISO 14289-1. Son ergonomie permet aux personnes handicapées moteurs de naviguer à travers ce PDF à l'aide de commandes clavier. Accessible aux personnes déficientes visuelles, il a été balisé de façon à être retranscrit vocalement par les lecteurs d'écran, dans son intégralité, et ce à partir de n'importe quel support informatique. Enfin, il a été testé de manière exhaustive et validé par un expert non-voyant.

Version e-accessible par ipedis | SMART PUBLISHING

© guru86/iStock/Getty Images Plus, Omelchenko/Shutterstock, Userba9fe9ab_931, Kolonko, rana raheel abbas, photocanal25, Panya, lushik, Magnilion, RLT_Images, Hanna Siamashka, Gegham Qalajyan, Turac Novruzova, DragonTiger, kateen2528, Herba Mykhailo, nickylarson974, amtitus, Cheremuha/iStock, Caroline Dosseville.
Couverture : © Suppawat Subcharoensuk-Istock/Getty images - CD / PHOTONONSTOP/ création © Publicis Consultants.

PUBLICIS GROUPE

2024

Publicis Groupe SA

Société anonyme à Conseil d'Administration au capital de 101 724 744 euros

Siège social : 133, avenue des Champs-Élysées, 75008 Paris – 542 080 601 RCS Paris