



DOCUMENT D'ENREGISTREMENT UNIVERSEL

RAPPORT FINANCIER ANNUEL 2023



SOMMAIRE

MESSAGE DU PRÉSIDENT DU CONSEIL DE SURVEILLANCE	2	5. COMMENTAIRES SUR L'EXERCICE - RFA	265
MESSAGE DU PRÉSIDENT DU DIRECTOIRE HISTORIQUE	4	5.1 Introduction	266
MISE EN PERSPECTIVE	6	5.2 Croissance organique	268
MODÈLE D'AFFAIRES	7	5.3 Analyse des résultats consolidés	269
CRÉATION DE VALEUR	8	5.4 Situation financière et trésorerie	271
ORGANISATION	8	5.5 Publicis Groupe SA (société mère du Groupe)	275
TALENTS	10	5.6 Politique de distribution de dividendes	277
CHIFFRES-CLÉS	11	5.7 Tendances	278
PARTIES PRENANTES	12	6. COMPTES CONSOLIDÉS - EXERCICE 2023 - RFA	279
GOVERNANCE	14	6.1 Compte de résultat consolidé	280
GLOSSAIRE	15	6.2 État de résultat global consolidé	281
1. PRÉSENTATION DU GROUPE	19	6.3 Bilan consolidé	282
1.1 Historique du Groupe - RFA	20	6.4 Tableau des flux de trésorerie consolidés	283
1.2 Organigramme - RFA	25	6.5 Tableau de variation des capitaux propres consolidés	284
1.3 Activités et stratégie - RFA	25	6.6 Notes annexes aux comptes consolidés	285
1.4 Investissements - RFA	34	6.7 Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés	349
1.5 Contrats importants	36	7. COMPTES SOCIAUX - EXERCICE 2023 - RFA	357
1.6 Recherche et développement - RFA	36	7.1 Compte de résultat	358
2. RISQUES ET GESTION DES RISQUES - RFA	37	7.2 Bilan	359
2.1 Principaux facteurs de risques	38	7.3 Tableau des flux de trésorerie	361
2.2 Procédures de contrôle interne et de gestion des risques	46	7.4 Notes annexes aux comptes sociaux de Publicis Groupe SA	362
2.3 Assurance et couverture des risques	50	7.5 Résultats de la société Publicis Groupe SA au cours des cinq derniers exercices	378
3. GOUVERNANCE ET RÉMUNÉRATIONS - RFA	51	7.6 Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes annuels	379
3.1 Gouvernance de Publicis Groupe	52	8. INFORMATIONS SUR LA SOCIÉTÉ ET LE CAPITAL	385
3.2 Évolution de la gouvernance proposée	100	8.1 Renseignements sur la Société	386
3.3 Rémunération des mandataires sociaux	102	8.2 Actionnariat - RFA	388
3.4 Rémunération applicable aux futurs Administrateurs et au futur Président-Directeur Général	155	8.3 Renseignements sur le capital - RFA	392
3.5 Transactions avec des parties liées	156	8.4 Informations boursières	400
3.6 Rapport spécial des commissaires aux comptes sur les conventions réglementées	157	9. ASSEMBLÉE GÉNÉRALE	403
4. RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DE L'ENTREPRISE - PERFORMANCE EXTRA-FINANCIÈRE - RFA	159	10. INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES	405
4.1 Environnement : lutte contre le dérèglement climatique	167	10.1 Documents accessibles au public	406
4.2 Social : droits humains fondamentaux, Diversité, Équité & Inclusion, et justice sociale	185	10.2 Responsable du document d'enregistrement universel et attestation - RFA	406
4.3 Gouvernance, l'éthique des affaires et le Marketing responsable	217	10.3 Contrôleurs légaux des comptes - RFA	407
4.4 Objectifs de développement durable	247	10.4 Information financière du 1 ^{er} trimestre 2024	408
4.5 Évaluations et performance extra-financière	249	10.5 Table de concordance du document d'enregistrement universel	409
4.6 Méthodologie du reporting RSE/ESG	250	10.6 Table de concordance du rapport financier annuel	411
4.7 Tableaux détaillés de la Taxonomie Européenne	252	10.7 Table de concordance du rapport de gestion	412
4.8 Tables de correspondance	255	10.8 Table de concordance du rapport sur le gouvernement d'entreprise	414
4.9 Rapport de vérification de la déclaration de performance extra-financière	258	10.9 Informations financières historiques incluses par référence	416

**DOCUMENT D'ENREGISTREMENT UNIVERSEL
2023**

RAPPORT FINANCIER ANNUEL

PROFIL DU GROUPE



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 offre dynamique et disruptive en création, une expertise en média ciblée à grande échelle, ainsi que des compétences uniques en data et 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 103 000 collaborateurs



Ce document d'enregistrement universel a été déposé le 24 avril 2024 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 (ou note relative aux titres financiers) 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 est une reproduction de la version officielle du document d'enregistrement universel qui a été établie en XHTML qui inclut le Rapport financier annuel pour l'exercice clos le 31 décembre 2023, et est disponible sur le site internet www.publicisgroupe.com, ainsi que sur celui de l'AMF (www.amf-france.org).

MESSAGE DU PRÉSIDENT DU CONSEIL DE SURVEILLANCE



MAURICE LÉVY

Président du Conseil de surveillance

Publicis a su à travers les temps changer, évoluer, se transformer... S'il est une qualité consubstantielle du groupe fondé par Marcel Bleustein-Blanchet, c'est indiscutablement cette adaptation constante pour coller aux temps qui changent et pour être un peu en avance sur les tendances. Juste assez pour apporter ce morceau d'avenir à nos clients afin qu'ils soient toujours pertinents dans leurs démarches et les mieux adaptés aux courants porteurs de nos sociétés.



PUBLICIS N'EST PLUS TOUT À FAIT LE MÊME, NI TOUT À FAIT UN AUTRE...

Nous pourrions paraphraser Verlaine en disant que Publicis n'est plus tout à fait le même, ni tout à fait un autre... Et ce depuis l'origine... Moderne, avant gardiste même, mais pétri de traditions et de valeurs que d'aucuns pourraient estimer dépassées, comme par exemple, le respect profond de tous nos collaborateurs, dans leurs diversités, leurs origines, ou différences, de nos clients, de leurs marques ou produits, de nos actionnaires, et bien sûr des consommateurs. Surtout des consommateurs. Ces anonymes à qui nous nous adressons plusieurs fois par jour et qui sont notre raison d'être. Pour eux nous créons des campagnes que nous voulons profondément honnêtes, utiles à leur vie quotidienne, respectant leur vie privée et qui leur apportent de façon agréable, émotionnelle ou distrayante les informations sublimées qui leur permettent de choisir librement les produits, les marques, les services qui leur sont utiles ou qui tout simplement leur font plaisir.

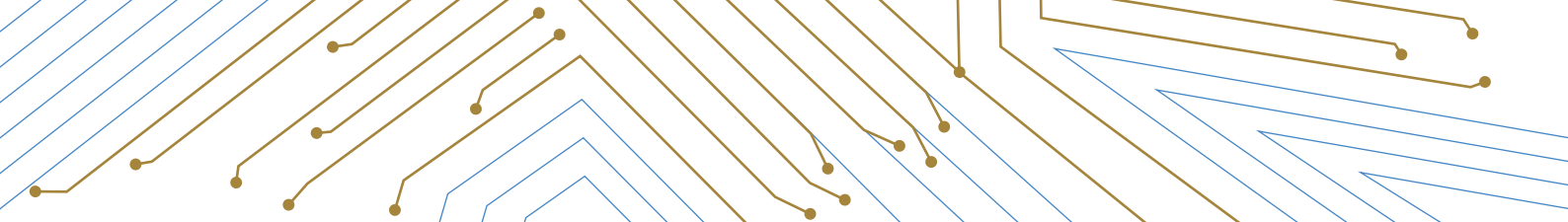


NOUS N'AVONS CESSÉ DE NOUS DÉPASSER ET À CHAQUE FOIS DE METTRE LA BARRE PLUS HAUT, QUE CE SOIT DANS L'INNOVATION, LA CRÉATIVITÉ, L'UTILISATION DES TECHNOLOGIES OU TOUT SIMPLEMENT DANS LA RECHERCHE DES SOLUTIONS LES PLUS JUSTES HUMAINEMENT.

Pour nous hisser là où nous sommes il n'y a pas eu de miracle, mais une recette simple : le dépassement de soi. Nous n'avons cessé de nous dépasser et à chaque fois de mettre la barre plus haut, que ce soit dans l'innovation, la créativité, l'utilisation des technologies ou tout simplement dans la recherche des solutions les plus justes humainement. Mais oui, parce que l'humain est au cœur de tout ce que nous faisons et c'est cette façon que nous avons toujours eue de concevoir notre métier, notre mission. Nous sommes des artisans de l'idée au service des autres, que ce soit nos clients, bien entendu, mais ceux par qui tout arrive : les milliards de consommateurs à travers le monde. Consommateurs, certes, mais humains avant tout. C'est la philosophie qui a dominé notre action à travers les décennies de notre existence.

Changements ? Oui, quand il a fallu introduire les sondages d'opinion dont Marcel Bleustein-Blanchet s'était fait le chantre pour mieux comprendre les goûts et les motivations des populations ; la science des signes, la sémiologie, la sociologie, et toutes sciences humaines afin de comprendre les ressorts et d'éviter (le plus souvent) les maladroites qui pourraient blesser, heurter nos consommateurs tout en apportant à nos clients les performances les plus exigeantes à tous points de vue.

Changements ? Oui, et encore et toujours, avec les introductions des techniques les plus abouties de la photographie, du cinéma, de la vidéo et le travail avec des artistes, réalisateurs, talents les plus recherchés pour offrir une véritable gratification à nos consommateurs tout en valorisant les marques et les produits de nos clients... Nous avons toujours fait notre métier avec une exigence éthique et morale fondée dans le respect de l'autre.



Changements qui deviennent des paris audacieux avec l'introduction du numérique dès le début des années 1990, puis des investissements majeurs comme le tournant pris avec l'acquisition des grands réseaux comme Saatchi & Saatchi ou le groupe de Communication Bcom3 au sein duquel des agences brillantes comme Leo Burnett ou Starcom.... Et le tournant majeur du digital en 2006 avec l'acquisition de Digitas qui a ouvert la voie à une véritable transformation du Groupe avec les acquisitions qui ont suivi et le saut de côté et en avant avec Sapient puis plus tard Epsilon....

Mais changements encore, rompant avec les traditions du marché de la publicité qui fonctionnait en silos (certains fonctionnent encore ainsi) en introduisant en 2015 le « *Power Of One* »...toute la puissance du Groupe au service de chaque client.

Je pourrais poursuivre la litanie des changements de cette magnifique entreprise et sa capacité incroyable à rester la même grâce à une combinaison de facteurs qui la rendent unique.



**NOUS AVONS TOUJOURS FAIT NOTRE MÉTIER
AVEC UNE EXIGENCE ÉTHIQUE
ET MORALE FONDÉE DANS LE RESPECT
DE L'AUTRE.**

D'abord bien sûr cette situation extraordinaire sur l'échiquier de la communication et de la technologie : ni plus seulement un groupe de communication, ou si vous préférez bien plus qu'un groupe de communication, et presque un groupe de technologie, et demain de l'Intelligence Artificielle....une catégorie à part, une catégorie en soi. Nous sommes à l'aise en étant ainsi, différents. Car la différence est au cœur de notre métier et de nos valeurs. Nous créons de la différence pour chaque client, chaque marque, chaque produit, une différence qui conduit à la préférence. D'où Viva La Différence qui s'applique à tout ce que nous faisons, à ce que nous sommes.

Mais surtout l'incroyable continuité tant dans les valeurs de fond, l'actionariat familial, que les équipes dirigeantes : Marcel Bleustein-Blanchet, notre fondateur, 60 ans à la tête de l'entreprise, votre serviteur plus de cinquante au service de l'entreprise dont trente en qualité de Président du Directoire et Arthur Sadoun qui nous a rejoint il y a bientôt une vingtaine d'années et est à la tête de l'entreprise depuis sept ans avec une vision et des performances éblouissantes. S'il y a une chose extrêmement précieuse qu'il faut préserver à tout prix c'est bien cette continuité associée à cette douce façon



**CETTE NOUVELLE GOUVERNANCE
PERMETTRA D'ASSURER UNE GRANDE
CONTINUITÉ DU MANAGEMENT,
CETTE QUALITÉ ESSENTIELLE ET QUI EST
EN QUELQUE SORTE
LA SIGNATURE DU GROUPE.**

d'assurer les transitions avec ce fonctionnement en tandem : celui que j'ai formé avec le fondateur, puis avec Élisabeth Badinter à qui je dois une très grande gratitude pour son soutien à une stratégie audacieuse d'acquisitions et qui a toujours pensé à l'intérêt de l'entreprise, son avenir, avant celui de son patrimoine; et maintenant celui que je forme avec Arthur Sadoun qui incarne si bien les valeurs de notre Groupe et sait en porter les couleurs au plus haut niveau d'exigence.

C'est pour renforcer cette continuité que j'ai proposé au Conseil de revenir au statut de Société Anonyme à Conseil d'Administration et qu'Arthur Sadoun en soit le Président Directeur Général. J'ai pensé que c'était la bonne chose à faire pour continuer à surperformer notre marché, à développer l'entreprise dans tous les domaines pertinents à notre avenir, et en particulier l'Intelligence Artificielle (notamment avec le projet d'Arthur Sadoun de développer CoreAI) et de nous engager résolument dans une nouvelle phase de croissance durable et à long terme. Bien entendu je resterai à ses côtés pour le temps nécessaire afin que la transition soit complète.

Le Conseil de surveillance a beaucoup débattu de ce changement et il est apparu à tous qu'il correspondait le mieux à la préparation de l'avenir. C'est en quelque sorte le retour vers le futur. Cette nouvelle gouvernance permettra d'assurer une grande continuité du management, cette qualité essentielle et qui est en quelque sorte la signature du Groupe, mais aussi un conseil exemplaire avec des comités spécialisés qui apporteront compétences et analyses de soutien au Conseil d'Administration.

Je suis très heureux de cette solution de gouvernance capable d'assurer l'avenir du Groupe et vous invite tous à la soutenir de vos votes sans réserve. Pour ma part j'apporterai mon expérience et mon aide au Conseil et son Président tant que ce serait utile.

Maurice Lévy

Président du Conseil de surveillance

MESSAGE DU PRÉSIDENT DU DIRECTOIRE



ARTHUR SADOUN
Président du Directoire

Grâce à la vision de Maurice Lévy et aux efforts d'exécution remarquables de toutes nos équipes, 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. Cela nous a permis, cette année encore, de faire la démonstration de la supériorité de notre modèle malgré un environnement macroéconomique toujours difficile.

En 2023, après deux années de croissance à deux chiffres, la croissance organique du revenu net du Groupe s'est établie à +6,3 %, dépassant non seulement celle des autres groupes de communication, mais aussi celle des cabinets de conseil en transformation digitale.

Cette surperformance est principalement due à notre positionnement unique mettant la *Data* d'Epsilon au cœur de Publicis Media et à notre dynamique continue en *new business* où nous sommes numéro 1 depuis 5 ans maintenant. Nos agences créatives ont confirmé leur résilience dans un contexte de coupes budgétaires affectant l'ensemble du secteur de la publicité classique. Publicis Sapient réalise une performance satisfaisante malgré 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 matière de croissance organique, le Groupe a enregistré des résultats records en termes de ratios financiers en 2023 avec un taux de marge opérationnelle de 18 % et un *free cash-flow* ajusté de 1,7 milliard d'euros,

les meilleurs de l'industrie. Ces résultats très solides nous permettent de proposer à nos actionnaires, lors de l'Assemblée Générale du 29 mai 2024, un dividende de 3,40 euros par action, intégralement versé en numéraire, en hausse de 17 % et avec un taux de distribution de 49 %, soit le niveau le plus élevé de nos pairs.



**NOTRE ORGANISATION UNIQUE
EN PLATEFORME NOUS PERMET D'INVESTIR
DANS LE DÉVELOPPEMENT
DE NOS COLLABORATEURS ET DANS
L'ACCÉLÉRATION DE NOS CAPACITÉS
TECHNOLOGIQUES, EN PARTICULIER DANS
L'INTELLIGENCE ARTIFICIELLE, FAISANT
AINSI ÉVOLUER L'ORGANISATION DU GROUPE
VERS UN SYSTÈME INTELLIGENT.**

Notre organisation unique en plateforme nous permet d'investir dans le développement de nos collaborateurs et dans l'accélération de nos capacités technologiques, en particulier dans l'intelligence artificielle. Après avoir investi près de 9 milliards d'euros dans la *Data* et la technologie avec notamment les acquisitions de Sapient et d'Epsilon, nous investirons 300 millions d'euros supplémentaires au cours des trois prochaines années dans l'intelligence artificielle, tant sur le plan des talents que sur celui des technologies, faisant ainsi évoluer l'organisation du Groupe vers un Système Intelligent.

En 2023, nous avons également renforcé notre position de leader de l'industrie en matière d'ESG, comme en attestent les évaluations des principales agences de notation. De plus, à travers *Working with Cancer*, nous avons été rejoints par plus de 1500 grandes entreprises mondiales, organismes gouvernementaux et organisations caritatives dans notre combat pour éliminer la stigmatisation du cancer sur le lieu de travail et mieux soutenir les collaborateurs atteints d'un cancer ou de maladies chroniques.



**EN 2023, NOUS AVONS
RENFORCÉ NOTRE POSITION
DE LEADER DE L'INDUSTRIE
EN MATIÈRE D'ESG.**

Avec un chiffre d'affaires de près de 15 milliards d'euros en 2023, en hausse de 35 % par rapport à 2019, Publicis a conforté sa position de numéro deux de l'industrie. Et pour la première fois, grâce à la confiance que vous nous témoignez, la capitalisation boursière de votre Groupe est la plus élevée du secteur. Je tiens à remercier chacune et chacun de nos collaborateurs pour leurs efforts extraordinaires en 2023. Comme vous pouvez le constater, grâce à eux, nous avons atteint de nouveaux sommets.

Nous abordons 2024 résolument confiants. Notre modèle nous permet d'anticiper une croissance organique comprise entre +4 % et +5 % en 2024 et de continuer à gagner des parts de marché sur nos concurrents. Parallèlement, votre entreprise continuera d'afficher les meilleurs ratios financiers du secteur avec une marge opérationnelle de 18 % et un *free cash-flow* avant variation du besoin en fonds de roulement compris entre 1,8 et 1,9 milliard d'euros.

Enfin, le changement de structure juridique qui sera soumis à votre vote, nous permettra, si vous le soutenez, de continuer à bénéficier du talent, de l'expérience et de l'énergie de Maurice Lévy au-delà de 2024.



**POUR LA PREMIÈRE FOIS, LA CAPITALISATION
BOURSIÈRE DE VOTRE GROUPE
EST LA PLUS ÉLEVÉE DU SECTEUR.**

S'inscrivant dans la continuité, cette proposition vise à pérenniser notre modèle et permettra également de maintenir le tandem que Maurice Lévy et moi formons depuis sept ans qui a permis à Publicis de devenir la première valeur boursière de notre secteur. Avec votre soutien, elle permettra à votre entreprise d'aborder l'avenir sereinement dans une industrie en pleine mutation.



**LE CHANGEMENT DE STRUCTURE JURIDIQUE
NOUS PERMETTRA DE CONTINUER À BÉNÉFICIER
DU TALENT, DE L'EXPÉRIENCE ET DE L'ÉNERGIE
DE MAURICE LÉVY AU-DELÀ DE 2024.**

Je voudrais, pour conclure, remercier le Conseil de surveillance pour son soutien sans faille ainsi que nos clients et nos actionnaires pour leur confiance tout au long de notre transformation. Ensemble, nous avons pris des paris audacieux. Nous sommes passés par des moments difficiles mais après presque 100 ans d'existence, votre Groupe n'a jamais été aussi fort et confiant dans sa capacité à continuer son développement et créer de la valeur pour ses clients, ses collaborateurs et ses actionnaires.

Arthur Sadoun
Président du Directoire

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

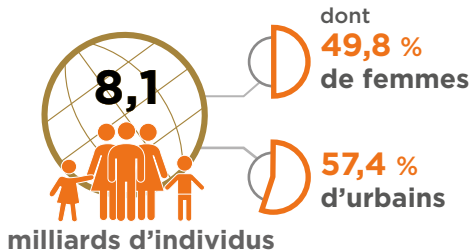
• **2019**
Acquisition de *Epsilon*
(États-Unis)

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

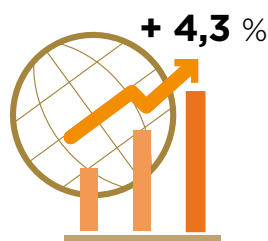
MISE EN PERSPECTIVE

2023 fut une année contrastée en raison de la guerre en Ukraine et des tensions internationales qui en découlent, de la forte inflation des prix dans de nombreux pays qui a affaibli le pouvoir d'achat des consommateurs et de la reprise du conflit au Moyen-Orient qui fragilise la région. Malgré ce contexte général pesant, de nombreuses entreprises ont poursuivi leurs plans de développement, grâce à des nouveaux produits ou services.

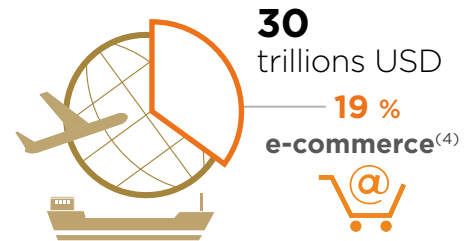
POPULATION MONDIALE ⁽¹⁾



PIB MONDIAL ⁽²⁾

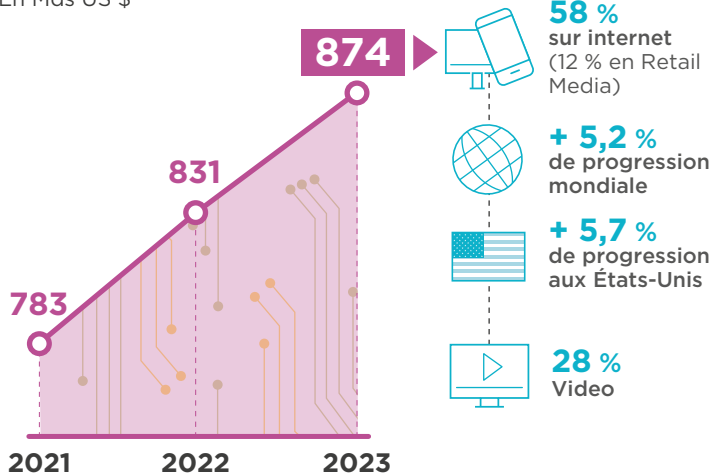


ÉCHANGES MARCHANDS ⁽³⁾

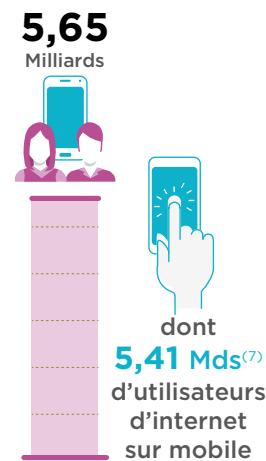


ÉVOLUTION DES DÉPENSES PUBLICITAIRES DANS LE MONDE ⁽⁵⁾

En Mds US \$

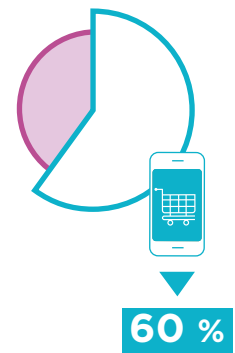


POSSESSEURS DE TÉLÉPHONE PORTABLE ⁽⁶⁾



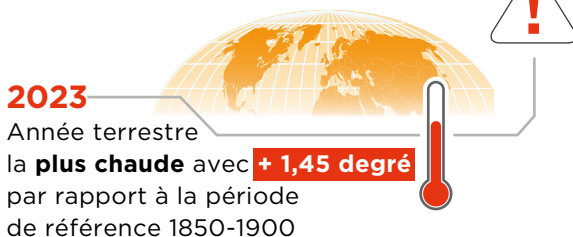
E-COMMERCE ⁽⁸⁾

Part des achats réalisés depuis un téléphone mobile

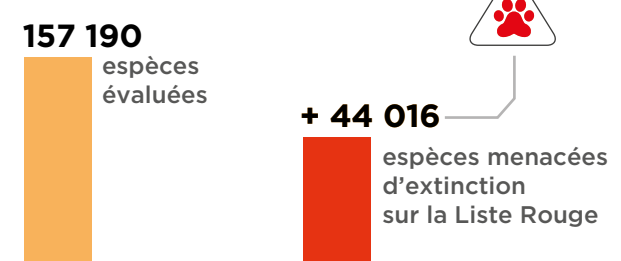


Les habitudes des consommateurs se précisent en matière d'e-commerce. L'ultra-personnalisation permet aux marques de se différencier et de fidéliser leurs clients. Cette précision à grande échelle est l'avantage compétitif de Publicis Groupe. Le déploiement de l'intelligence artificielle dans les outils du Groupe rend les options de personnalisation quasi infinies.

CHANGEMENT CLIMATIQUE ⁽⁹⁾



ESPÈCES MENACÉES ⁽¹⁰⁾



2023 aura été l'année la plus chaude jamais observée sur la terre, et aura été marquée une nouvelle fois par une série de catastrophes climatiques simultanées (feux gigantesques, inondations historiques, sécheresses longues et profondes, affaiblissement de la biodiversité).

(1) ONU - Organisation des Nations Unies, 2023
 (2) FMI - Fonds Monétaire International, 2024
 (3) Nations Unies - UNCTAD, mars 2024
 (4) e-Marketer, février 2024
 (5) Zenithmedia, 2024

(6) GSMA Intelligence, mars 2024
 (7) We are Social, 2024
 (8) Statista, 2024
 (9) Copernicus, mars 2024
 (10) IUCN - International Union for Conservation of Nature, 2023

MODÈLE D'AFFAIRES

Un modèle unique pour accélérer dans une nouvelle ère du commerce.

Deuxième groupe mondial de communication, Publicis 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.

CAPITAUX & RESSOURCES

Humain



- 103 295 salariés
- 51,6 % de femmes

Intellectuel



- Créativité
- Média
- Data & Tech
- Commerce
- Solutions de Transformation Digitale et Marketing du Business
- Business Excellence pour les clients
- Partenariats avec des fournisseurs-clés

Bilan financier



- Total Actif du Bilan : 36,7 Mds €

Sociétal



- Ethique & conformité
- Engagement auprès des milieux économiques et sociaux
- Engagement dans les Communautés locales

Environnemental



- Transports limités
- Consommation énergétique améliorée
- Eco-conception accrues des campagnes et solutions digitales



L'offre de services de Publicis Groupe repose sur une connaissance fine des attentes des consommateurs, et sur un socle unique d'expertises, avec une créativité dynamique, diverse et disruptive, une offre performante en média ciblé à grande échelle, ainsi que des compétences uniques en Data et des solutions technologiques innovantes. Publicis Groupe veut aider ses clients à rester maître des données de leurs clients grâce à leurs propres canaux digitaux, et en établissant un dialogue direct et responsable avec chacune et chacun.

(*) Voir chapitres 3.3.3, 8.2.1 et 8.3.6 du présent document

CRÉATION DE VALEUR

ACTIONS ENGAGÉES

INDICATEURS-CLÉS 2023

ODD⁽¹⁾



Humain

- Marcel, au cœur de la formation des salariés et de leur parcours professionnel
- Bien-être au travail, prévention santé physique et mentale
- Déploiement du plaidoyer *Working With Cancer*

- 45 % de femmes au Conseil de surveillance
- 43 % de femmes parmi les dirigeants-clés
- 43,8 % de femmes à des rôles senior
- 88 % de salariés ont reçu une formation
- 8 514 M€ de charges de personnel
- Women's Forum : 1 500 participants à Paris et 10 000 en ligne



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 talents en *Data, Tech*, Ingénieurs et Media
- A.L.I.C.E.⁽²⁾ : mesure de l'empreinte carbone des campagnes et pour +250 clients/marques
- Membre actif de plusieurs coalitions Unstereotype Alliance (*UN Women*), GARM (*Global Alliance for Responsible Media*) fondateur de *Once For All Coalition*
- 71 % des fournisseurs stratégiques Groupe en conformité avec le VMP⁽³⁾ ; + 105 nouveaux fournisseurs locaux auto-évalués dans P.A.S.S.⁽⁴⁾
- Vivatech : 130 000 participants à Paris et 11 000 start-up



Financier

- Meilleurs indicateurs financiers du secteur

- 14,8 Mds€ de revenu
- 13,1 Mds€ de revenu net
- 2 363 M€ de marge opérationnelle
- 1 767 M€ de résultat net courant⁽⁵⁾
- 1,8 Md€ de Free Cash Flow⁽⁶⁾ (avant variation du BFR)
- 3,40 € de dividende par action⁽⁷⁾



Sociétal

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

- 669 M€ d'impôts payés en 2023
- 48,3 M€ de valeur des activités sociétales (*pro bono*, bénévolat)
- 30 M US\$ investis pour soutenir les medias en faveur des minorités



Environnemental

- Objectifs SBTi : scénario à 1,5°C pour 2030 : réduction de 50 % des scopes 1, 2, et 3⁽⁸⁾
- Net Zero en 2040
- Réduction des impacts des campagnes & solutions digitales

- Intensité carbone 2023 : 2,1 TeqCO₂ *per capita* (-29,7 % depuis 2019)
- Neutralité carbone sur Scopes 1 & 2 (après achats de RECs/GOs & CCVs)⁽⁹⁾
- ENR⁽¹⁰⁾ : 60 % en source directe
- A.L.I.C.E. calculateur carbone propriétaire applicable à toutes les activités du Groupe
- 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 chapitre 4.4).

(2) A.L.I.C.E. : *Advertising Limiting Impacts & Carbon Emissions*, plateforme propriétaire.

(3) VMP : *Vendor Management Program*.

(4) P.A.S.S. : *Publicis Groupe Providers Platform for a self-Assessment for a Sustainable Supply chain*. Plateforme propriétaire.

(5) Part du Groupe.

(6) 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.

(7) Soumis au vote des actionnaires lors de l'Assemblée Générale des actionnaires du 29 mai 2024.

(8) Objectifs approuvés par SBTi (*Science Based Targets Initiative*) avec 2019 comme année de référence.

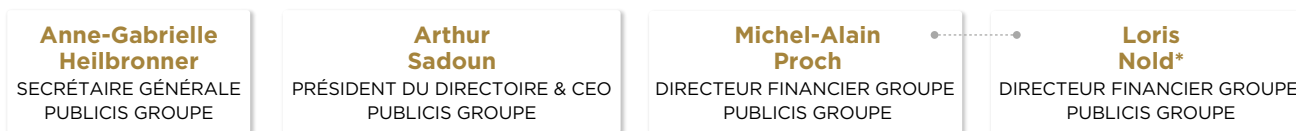
(9) RECs : Certificats d'énergies renouvelables ; GOs : Garanties d'origine ; CCVs : Crédits Carbone Volontaires.

(10) ENR : Énergies Renouvelables en source directe.

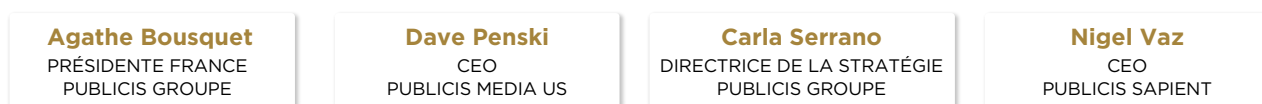
ORGANISATION

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 les relations avec l'ensemble des expertises du Groupe et leur donner accès à une offre totalement intégrée.

DIRECTOIRE



DIRECTOIRE +

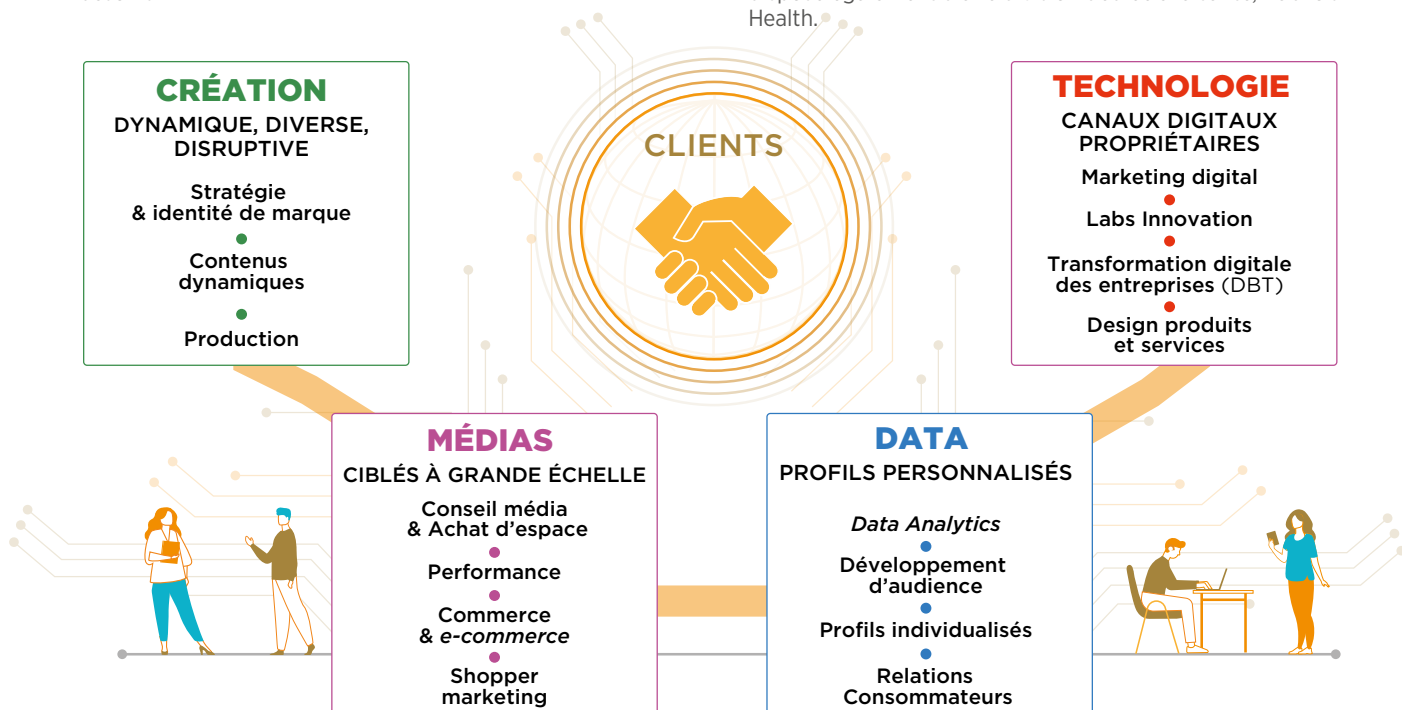


UNE OFFRE INTÉGRÉE DANS 10 PAYS OU RÉGIONS

Organisation Pays - 1 P&L unique - POWER OF ONE

10 marchés-clés, pays ou régions (États-Unis, Royaume-Uni, France, DACH (Allemagne, Autriche et Suisse), Asie-Pacifique, Afrique Moyen-Orient, 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 communes, proposant ainsi aux clients une offre transversale répondant à tous leurs besoins.

L'offre du Groupe se décline autour de quatre expertises principales. La créativité dynamique, diverse et disruptive, à laquelle s'ajoute la communication stratégique et l'influence ainsi que la production ; les activités médias avec une expertise en média ciblé à grande échelle incluant la performance, le commerce et *e-commerce*, le marketing digital ; des compétences inégalées en *data* ; et des solutions technologiques innovantes permettant la transformation marketing et digitale des entreprises. Le Groupe dispose également d'une division dédiée à la santé, Publicis Health.



Pays et régions disposent des équipes des *Global Delivery centers*, ainsi que des fonctions-support communes, proposant ainsi aux clients une offre transversale répondant à tous leurs besoins.



* Loris Nold est nommé Directeur financier du Groupe à partir du 8 février 2024

TALENTS

103 295
COLLABORATEURS
 au 31 décembre 2023



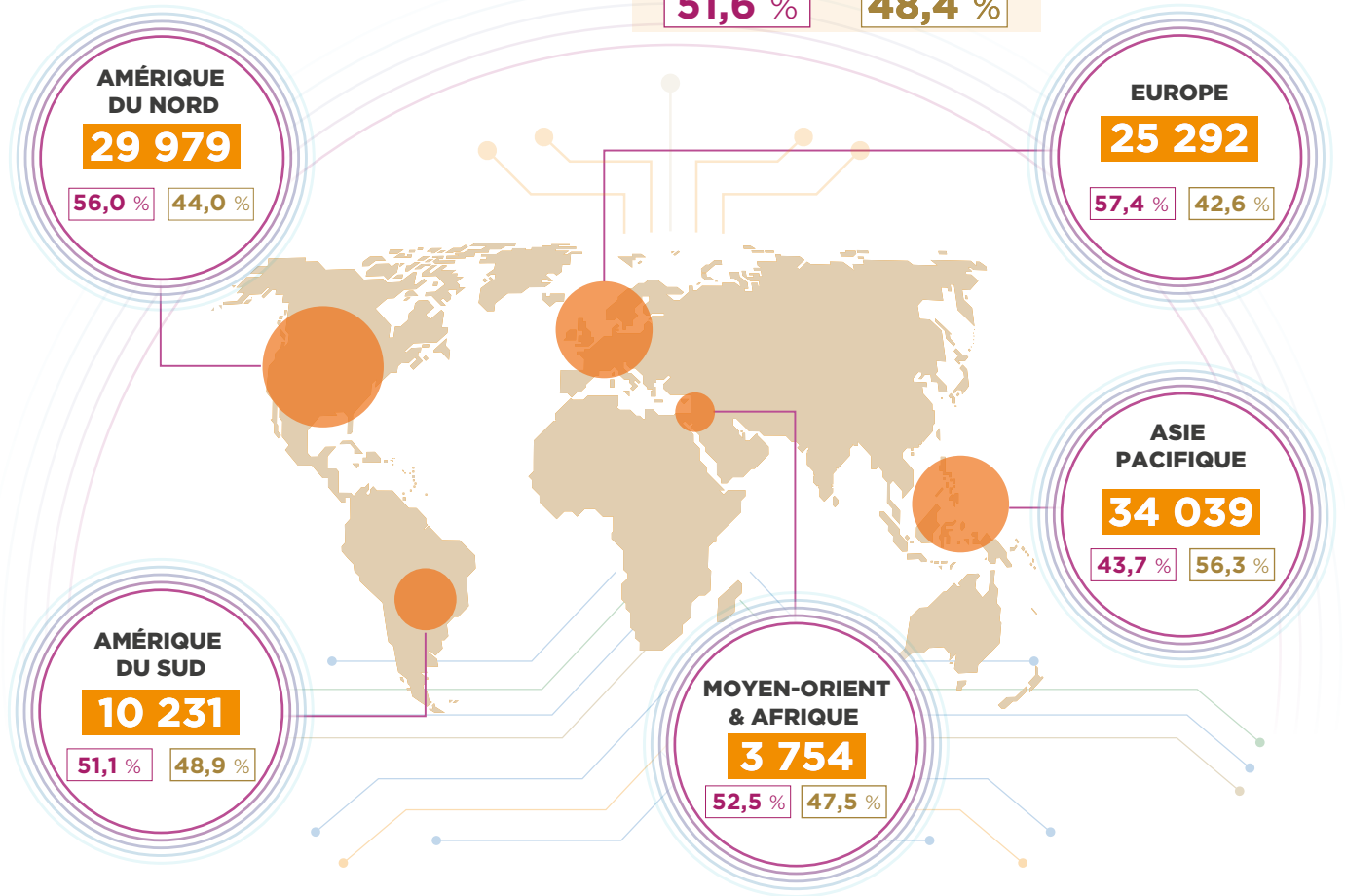
FEMMES



HOMMES

51,6 %

48,4 %



FORMATION



88 %

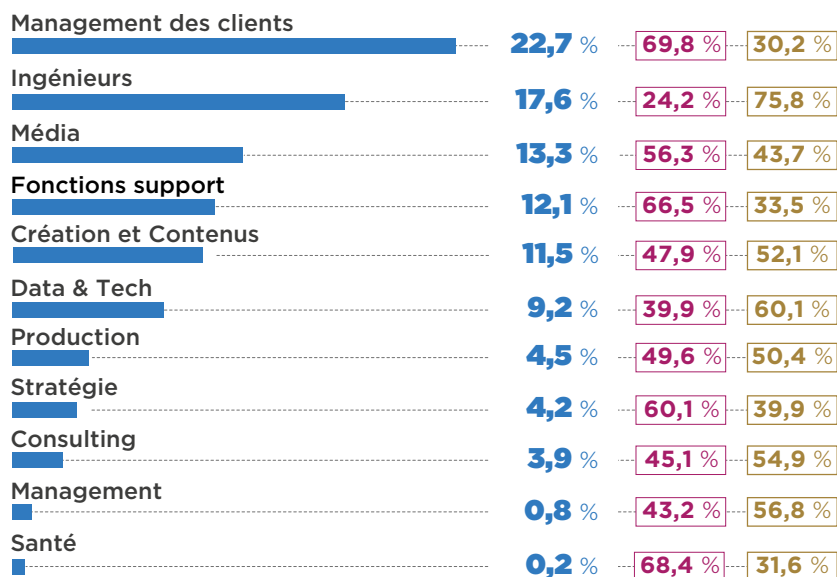
des salariés
 ont été formés
 en 2023



18 h

per capita

PRINCIPAUX MÉTIERS ET FONCTIONS



FEMMES

Au Conseil
 de surveillance

45 %*



Parmi
 les dirigeants-clés
 du groupe

43 %

CEOs d'agences

42,9 %

(*) Hors membre du Conseil de surveillance représentant les salariés

CHIFFRES-CLÉS

REVENU NET ET CROISSANCE ORGANIQUE

EN 2023

13 099

millions d'euros

+ 6,3 %

EN 2022

12 572

millions d'euros

+ 10,1 %

EN 2021

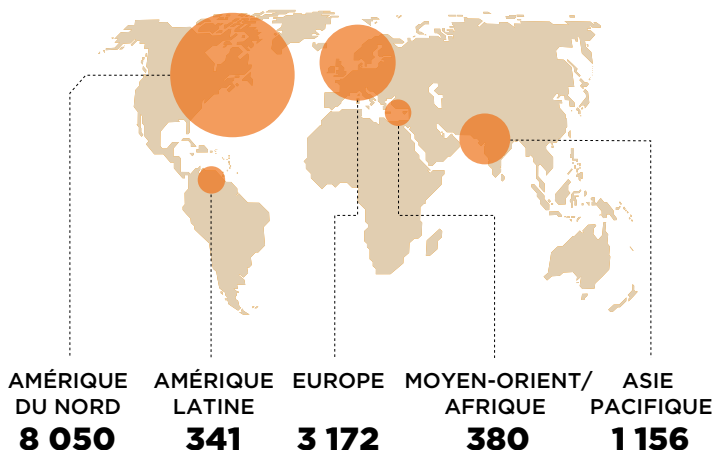
10 487

millions d'euros

+ 10,0 %

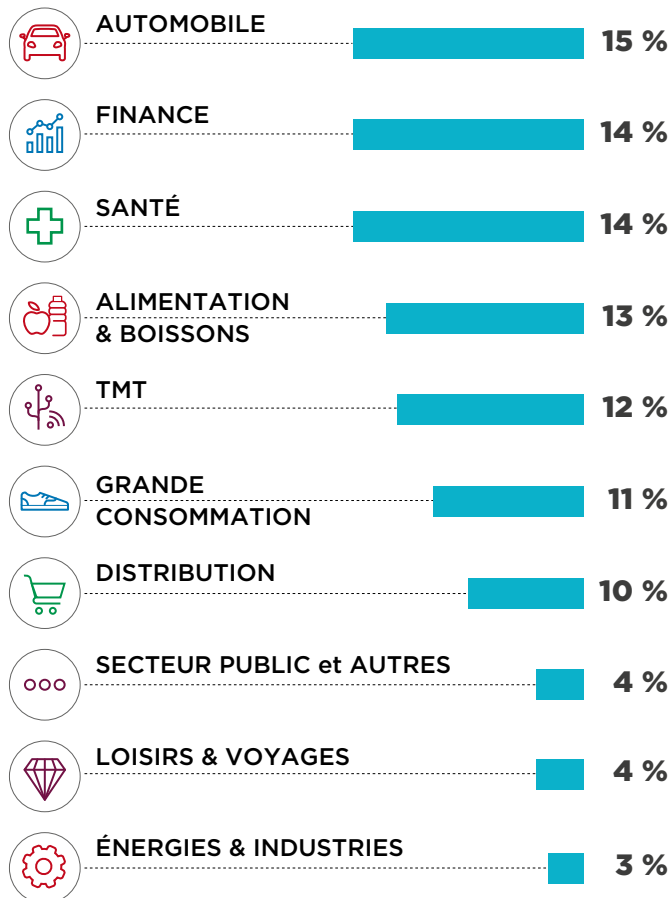
RÉPARTITION DU REVENU NET 2023

PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE
En millions d'euros



PAR SECTEUR D'ACTIVITÉ DES CLIENTS

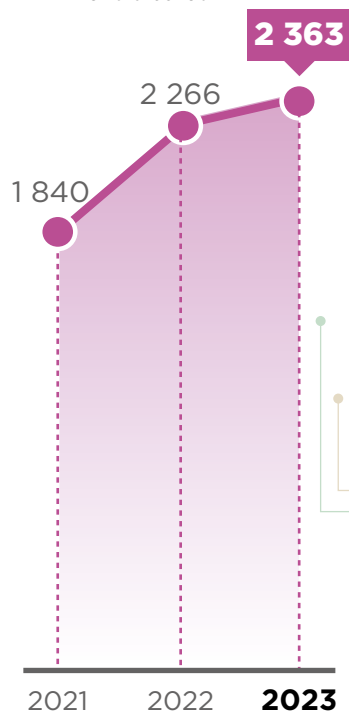
sur une base de **3 641** clients
représentant **91 %** du revenu net total du Groupe



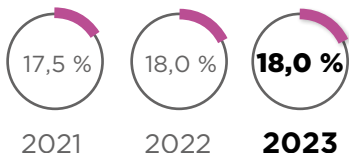
CHIFFRES-CLÉS

MARGE OPÉRATIONNELLE ⁽¹⁾

En millions d'euros



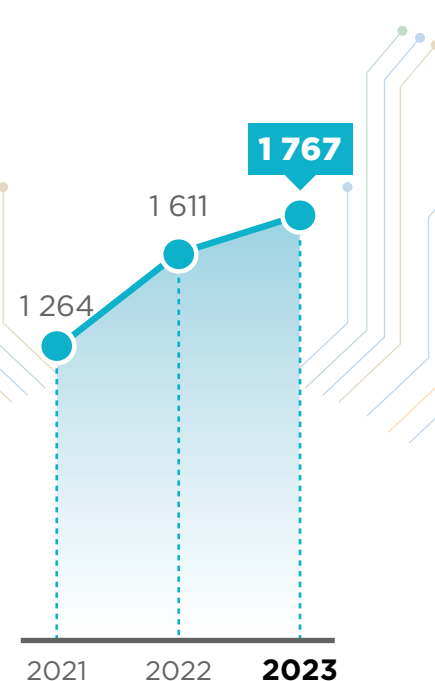
En % du revenu net



RÉSULTAT NET COURANT

PART DU GROUPE ⁽¹⁾

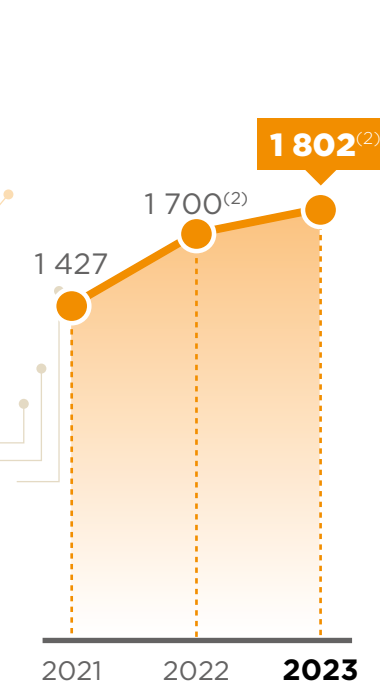
En millions d'euros



FREE CASH FLOW

AVANT VARIATION DU BFR ⁽¹⁾

En millions d'euros



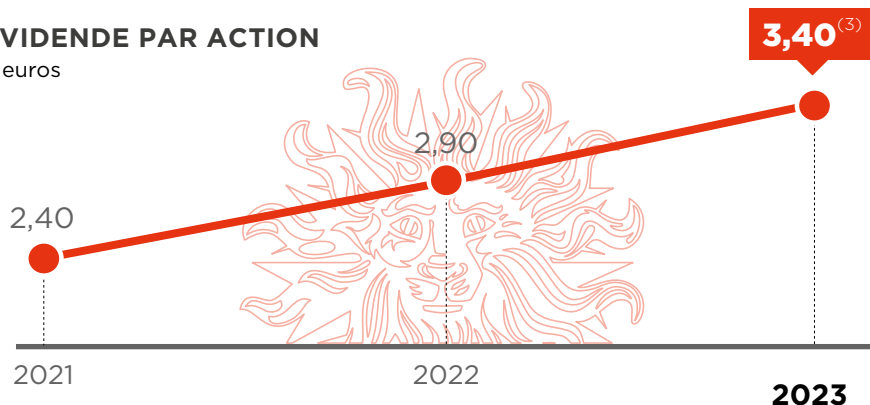
BÉNÉFICE NET COURANT PAR ACTION DILUÉ ⁽¹⁾

En euros



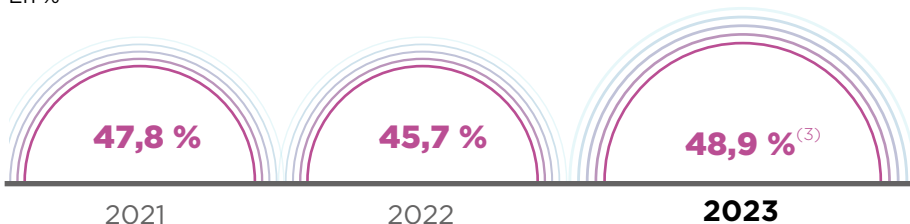
DIVIDENDE PAR ACTION

En euros



TAUX DE DISTRIBUTION

En %



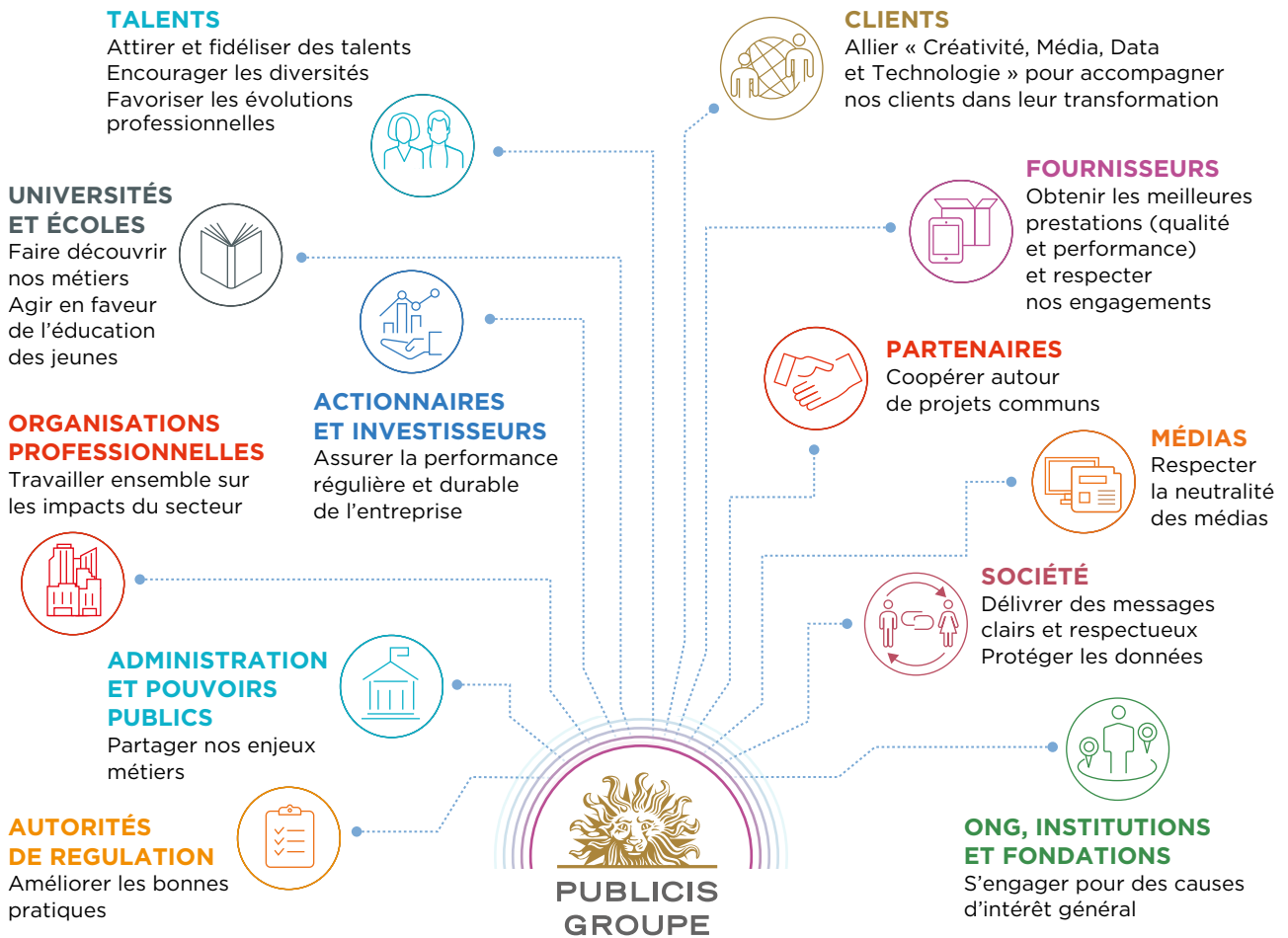
(1) Voir définitions dans le glossaire en fin de section introduction.

(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. Le *Free Cash Flow* publié pour 2022 est de 1 807 M€ avant paiement de l'impôt TCJA pour 107 M€ en janvier 2023 au titre de 2022.

(3) Soumis au vote des actionnaires lors de l'Assemblée générale des actionnaires du 29 mai 2024.

PARTIES PRENANTES

Le dialogue avec les parties prenantes est organisé à plusieurs niveaux. Le Groupe procède à une consultation approfondie tous les deux ou trois ans, sous la forme d'entretiens individuels avec les clients et les investisseurs, et d'ateliers pour les salariés, afin de travailler sur leurs commentaires et points de vue et ajuster certaines actions.



L'entrée en application de la CSRD* Européenne et de l'exercice de double matérialité attendu, a été l'occasion de conduire une nouvelle enquête (voir chapitre 4). Les pays ont également un dialogue qui leur est propre avec leurs parties prenantes locales. La France organise des *Positive Talks*, conférences-débats trimestrielles, permettant d'associer des clients des partenaires et fournisseurs, des représentants d'institutions et des salariés d'associations

pour débattre des sujets d'actualité et du rôle que doit avoir la communication dans cette période de transformation majeure. Aux États-Unis, le *Global Standard Council* fait le point chaque mois sur les évolutions des standards professionnels et des innovations en lien avec les enjeux ESG avec des invités internes et externes, en associant des clients, des salariés, des représentants d'organisations professionnelles. Plus de détails sur le dialogue avec les parties prenantes se trouvent dans la section 4.3.12.

LES TROIS ENJEUX ESG PRIORITAIRES

1 ENVIRONNEMENT

Lutte contre le changement climatique



2 SOCIAL

Diversité, Équité, Inclusion et lutte pour la Justice sociale



3 GOUVERNANCE

Marketing Responsable et Éthique des affaires



*CSRD : *Corporate Sustainability Reporting Directive*

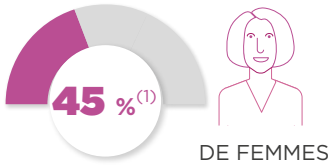
GOVERNANCE

La gouvernance de Publicis Groupe, ses organes, leur rôle et leur fonctionnement respectifs sont présentés dans le chapitre 3.

CONSEIL DE SURVEILLANCE

au 31 décembre 2023

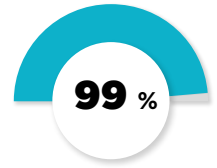
TAUX DE PARTICIPATION



64 %⁽¹⁾

TAUX D'INDEPENDANCE

(1) Hors membres du Conseil de surveillance représentant les salariés conformément à la loi et au code Afep-Medef.



MAURICE LÉVY

Président du Conseil de surveillance

Membre du Comité de nomination, du Comité stratégique et des risques et du Comité de rémunération



ÉLISABETH BADINTER

Vice-Présidente du Conseil de surveillance
Présidente du Comité de nomination



SIMON BADINTER

Membre du Comité stratégique et des risques



JEAN CHAREST

Membre indépendant
Président du Comité d'audit
Membre du Comité de nomination



SOPHIE DULAC

Membre du Comité ESG



THOMAS H. GLOCER

Membre indépendant
Membre du Comité d'audit, du Comité de rémunération et du Comité stratégique et des risques



MARIE-JOSÉE KRAVIS

Membre indépendant
Présidente du Comité stratégique et des risques
Membre du Comité de nomination



ANDRÉ KUDELSKI

Membre indépendant
Président du Comité de rémunération
Membre du Comité d'audit et du Comité de nomination



SUZAN LEVINE

Membre indépendant
Présidente du Comité ESG
Membre du Comité d'audit et du Comité de nomination



DR ANTONELLA MEI-POCHTLER

Membre indépendant
Membre du Comité de rémunération, du Comité stratégique et des risques et du Comité ESG



TIDJANE THIAM

Membre indépendant
Membre du Comité d'audit, du Comité stratégique et des risques



PIERRE PÉNICAUD

Membre représentant les salariés
Membre du Comité stratégique et des risques

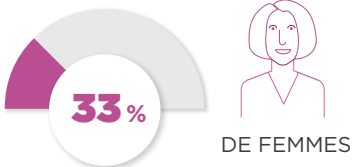


PATRICIA VELAY-BORRINI

Membre représentant les salariés
Membre du Comité de rémunération et du Comité ESG

DIRECTOIRE

TAUX DE PARTICIPATION



ARTHUR SADOUN
PRÉSIDENT DU DIRECTOIRE & CEO PUBLICIS GROUPE



ANNE-GABRIELLE HEILBRONNER
SECRÉTAIRE GÉNÉRALE
PUBLICIS GROUPE



MICHEL-ALAIN PROCH
DIRECTEUR FINANCIER GROUPE
PUBLICIS GROUPE
(jusqu'au 8 février 2024)



LORIS NOLD
DIRECTEUR FINANCIER GROUPE
PUBLICIS GROUPE
(à partir du 8 février 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.

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.

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 1^{er} 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 : $([1 + \text{croissance organique (n-3)}] * [1 + \text{croissance organique (n-2)}] * [1 + \text{croissance organique (n-1)}] * [1 + \text{croissance organique (n)}])$

Dettes nettes (ou dettes financières nettes) : Somme des dettes financières long et court terme et des dérivés de couverture associés, déduction faite de la trésorerie et des équivalents de trésorerie.

Dettes nettes moyennes : Moyenne des dettes nettes moyennes mensuelles fin de mois.

DPEF : Déclaration de performance extra-financière

EBITDA : Marge opérationnelle avant amortissements.

EU : Union européenne

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.

Chapitre

1. PRÉSENTATION DU GROUPE

1.1	HISTORIQUE DU GROUPE	20	1.4	INVESTISSEMENTS	34
1.2	ORGANIGRAMME	25	1.4.1	Principaux investissements et désinvestissements réalisés au cours des trois dernières années	34
1.2.1	Description sommaire du Groupe	25	1.4.2	Principaux investissements et désinvestissements en cours	35
1.2.2	Filiales importantes	25	1.4.3	Principaux investissements à venir	36
1.3	ACTIVITÉS ET STRATÉGIE	25	1.5	CONTRATS IMPORTANTS	36
1.3.1	Introduction	25	1.6	RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT	36
1.3.2	Stratégie	26			
1.3.3	Principales activités et organisation du Groupe	27			
1.3.4	Principaux clients	30			
1.3.5	Principaux marchés	31			
1.3.6	Saisonnalité de l'activité	31			
1.3.7	Concurrence	32			
1.3.8	Environnement réglementaire	32			

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. Elisabeth 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. Cette même année, Publicis acquiert Winner & Associates (relations publiques) et Nelson Communications (communication santé).

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, Manning Selvage & Lee, Starcom MediaVest Group et Medicus, 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. Fin **2005**, Publicis Groupe obtient également sa première notation officielle (*investment grade*) des deux premières agences internationales de notation, Standard & Poor's et Moody's. Fin décembre **2006**, Publicis Groupe lance une OPA amicale sur Digitas Inc., leader américain et plus grande agence du monde de la communication interactive et numérique. Cette offre, finalisée en janvier 2007, inaugure l'avancée remarquable du Groupe dans le numérique. La profonde mutation des médias sous l'influence du numérique est très justement diagnostiquée à ce moment-là et le Groupe, avec l'acquisition de Digitas, se place d'emblée en leader du marché avec le lancement du projet de création de *The Human Digital Agency*, indiquant clairement sa volonté de placer le numérique au cœur de ses activités et confirmant ainsi le désir et la vision de son fondateur d'un groupe « pionnier des nouvelles technologies ».

Au cours des années 2007 et 2008, Publicis Groupe s'engage dans une modification profonde de ses structures et de son mode de fonctionnement pour mieux s'adapter aux nouvelles exigences de l'ère du numérique. Il 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. L'année **2007** est l'année de l'intégration de Digitas Inc. Cette intégration rapide et réussie a inauguré une série d'acquisitions dans le domaine numérique, afin de compléter cette nouvelle offre dans les domaines de la communication interactive et mobile dans le monde. **Les années 2008 et 2009** voient la poursuite du développement prioritaire de Publicis Groupe sur le secteur à forte croissance qu'est la communication interactive et a poursuivi son développement dans les pays émergents.

En janvier **2008**, Publicis Groupe et Google ont rendu public leur projet de collaboration. Engagée depuis 2007, cette collaboration est fondée sur une vision partagée de

l'utilisation de technologies nouvelles pour le développement de la publicité. Elle n'est pas exclusive, et doit enrichir des partenariats établis avec plusieurs leaders dans le domaine des médias interactifs.

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 et à maximiser les gains de parts de marché de Publicis Groupe. Cette initiative offre ainsi aux annonceurs la possibilité de toucher des audiences définies avec précision, en une seule campagne et sur des réseaux multiples.

L'ampleur de la crise économique mondiale de l'année 2009, avec l'entrée en récession de nombreuses économies et une chute du commerce mondial de 12 %, d'une importance historique, n'a pas ralenti le développement de la stratégie de Publicis Groupe.

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.

Au cours de l'année 2009, Publicis Groupe et Microsoft ont signé un accord de collaboration à l'échelle mondiale, visant trois objectifs principaux liés au développement des médias numériques. Les équipes respectives de Microsoft et de VivaKi apporteront à leurs clients davantage de valeur ajoutée et d'efficacité dans tous les domaines de l'univers numérique, qu'il s'agisse de contenu, de performance ou de définition, de ciblage et de mesure d'audiences.

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

Ainsi, devant le succès avéré de sa stratégie, le Groupe a poursuivi en **2010** ses investissements dans les activités digitales et dans des régions du monde en développement, comme la Chine, le Brésil et l'Inde.

Malgré les perturbations de l'économie en **2011**, dues notamment à la dette souveraine dans la zone euro et à la nouvelle crise financière du mois d'août suivie de la dégradation de la note de la dette américaine, Publicis a accéléré le développement et la mise en place de sa stratégie, privilégiant les activités digitales et les pays en développement. Ainsi le Groupe a réalisé les acquisitions de Big Fuel, unique agence spécialisée dans les réseaux sociaux, basée à New York, renforçant ainsi de manière très solide ses positions dans le numérique, et a également acquis les agences Talent et DPZ au Brésil et Genedigi en Chine.

Au cours de l'année 2012, dans un contexte économique toujours difficile, notamment en Europe, Publicis Groupe a continué de mener un plan d'actions sous forme d'acquisitions ou d'accords visant à intensifier la mise en œuvre de ses choix stratégiques. Ainsi le Groupe a procédé à un nombre important d'acquisitions ciblées, particulièrement dans le digital, 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. Par ailleurs, toujours dans le numérique, Publicis Groupe et IBM ont conclu un partenariat mondial s'appuyant sur leur position unique pour déterminer l'avenir de l'e-commerce.

Au cours de l'année 2013, Publicis Groupe a mené une politique d'acquisitions active, particulièrement dans les activités numériques et partout dans le monde afin d'atteindre la masse critique dans les différentes activités, notamment le digital, et les pays où il est implanté, et de bénéficier d'effets d'échelle. Après avoir acquis LBi, la plus grande agence indépendante européenne de marketing et technologie, qui combine expertises stratégique, créative, média et technique, le Groupe a procédé au rapprochement de celui-ci avec le réseau mondial intégré Digitas, donnant naissance à DigitasLBI, le plus complet des réseaux numériques mondiaux. Il capitalise sur les parfaites complémentarités géographiques des deux entités : la situation bien établie de Digitas aux États-Unis, la forte présence de LBi en Europe, et les positions majeures des deux réseaux en Asie-Pacifique.

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. Fort de sa position unique dans les activités digitales, porteuses d'avenir dans un paysage de la communication bouleversé par l'irruption rapide des nouvelles technologies, le Groupe a accéléré son développement dans les disciplines novatrices au travers de plusieurs acquisitions d'agences numériques et de partenariats stratégiques.

En septembre, Publicis Groupe et Adobe ont créé un partenariat stratégique afin d'offrir la *Publicis Groupe Always-On Platform™*, la première plateforme complète de gestion du marketing de Publicis Groupe, qui permet d'automatiser et de réunir tous les composants du marketing des clients. Cette plateforme unique, ancrée au sein de VivaKi, accessible à toutes les agences et réseaux de Publicis Groupe et standardisée sur Adobe Marketing Cloud, permettra, pour la première fois, à toutes les agences de Publicis Groupe de créer du contenu attractif, d'analyser leur marketing, d'identifier et de créer des segments d'audience, de déployer des campagnes, ainsi que de suivre et mesurer la performance marketing grâce à une technologie et une structure des données unifiées.

L'opération la plus importante de **l'année 2014** est l'acquisition de Sapient annoncée le 3 novembre 2014 et finalisée début 2015. Dans un univers marqué par une convergence croissante, les clients ont besoin d'un partenaire avec une offre significativement tournée vers le numérique pour les aider à évoluer au rythme de la prise de pouvoir d'un consommateur connecté qui a profondément

changé. L'apport de Sapient combiné aux compétences de Publicis Groupe dans le numérique, la création, les médias et la communication des marques 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**, visant à structurer le Groupe en mettant les clients au cœur de son dispositif. Dans les 20 principaux marchés du Groupe, les clients seront chacun suivis par un Global Client Leader ou un Country Client Leader selon la couverture géographique nécessaire à leur accompagnement. Le Groupe est ainsi à même de proposer l'ensemble des solutions à ses clients : solutions créatives avec « Publicis Communications », solutions média avec « Publicis Media », solutions digitales avec « Publicis Sapient », et solutions santé avec « Publicis Health ». S'agissant des autres pays, une structure unique « Publicis One » combine l'ensemble des opérations – créative, média, digitale, santé – au sein de chaque pays.

Publicis Groupe met ainsi en œuvre l'organisation la plus intégrée du secteur, au profit de ses clients et de ses collaborateurs. Cette réorganisation a été mise en œuvre dans les premiers mois de 2016.

Publicis Groupe a poursuivi sa stratégie d'acquisitions tactiques, visant à compléter son dispositif opérationnel, que ce soit dans le champ des compétences (contenu, commerce, analyse comportementale) ou dans le champ géographique (Afrique du Sud, Israël).

Comme annoncé fin 2015, les travaux de mise en place de la nouvelle organisation 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. Il permet au Groupe de repenser totalement son approche :

- 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. Leurs besoins et leurs objectifs déterminent les solutions que nous leur offrons pour leur assurer succès et croissance ;
- 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 nouvelle 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 et des expériences consommateur qu'aucune autre agence ou holding company ne saurait leur offrir sur le marché.

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

Deux événements en 2016 sont venus marquer l'histoire de Publicis. Le premier, Viva Technology Paris, événement en association avec le groupe Les Échos, avait pour objectif de créer à Paris le grand rendez-vous mondial des start-up et de l'ensemble des parties prenantes du monde numérique. Cette manifestation annuelle est maintenant un rendez-vous majeur en Europe pour les entreprises mondiales de technologie et les start-up. À l'occasion de son 90^e 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. Après une phase de sélection rigoureuse de plusieurs mois, les lauréats, choisis parmi les 3 500 dossiers déposés émanant de 130 pays, se sont vu remettre leur prix pendant Viva Technology.

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. Depuis le 1^{er} juin 2017, 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. À cette fin, le Groupe s'est doté de deux nouveaux organes de décision, l'*Executive Committee* et le *Management Committee*.

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.

En **mars 2018**, le Groupe présente son plan *Sprint to the Future* pour la période 2018-2020. S'appuyant sur ses *strategic game changers*, à savoir la data, la créativité dynamique et la transformation numérique des entreprises, ainsi que sur son organisation par pays, Publicis Groupe ambitionne de se positionner comme le partenaire incontournable de la transformation des entreprises. Les ambitions sont soutenues par un plan d'investissement significatif, financé par un vaste champ d'économies de coûts.

En parallèle, 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, spécialiste du *Big Data* dans les activités marketing. 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 *Group 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. Les mesures prises par les différents gouvernements pour contenir cette pandémie, comme les confinements, ont eu un impact brutal et inédit sur la consommation et sur la production.

La transformation vers le digital que Publicis Groupe avait initiée plusieurs années auparavant lui a permis de répondre au mieux aux besoins de ses clients pour naviguer à leurs côtés dans la crise, définir des stratégies pour la surmonter, accélérer leur transformation digitale, et construire des liens directs avec leurs consommateurs. En parallèle, le Groupe a pris des décisions opérationnelles importantes, pour préserver ses talents. Ainsi, le déploiement de Marcel, la plateforme d'intelligence artificielle du Groupe, a été accéléré 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.

Dans un tel contexte, le Groupe a ainsi réussi à délivrer des résultats solides grâce à la transformation entreprise plusieurs années auparavant. Plusieurs éléments ont été décisifs dans la performance du Groupe : 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, média et créativité de manière intégrée ; sa plateforme Marcel qui a permis au Groupe de s'adapter et agir rapidement en allouant les ressources efficacement.

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 réalisé l'acquisition de CitrusAd, la plateforme technologique qui optimise les performances marketing des marques directement sur les sites e-commerce. Sur le plan financier, l'année 2021, le Groupe a enregistré des résultats records, tous les indicateurs dépassant leurs niveaux de 2019.

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.

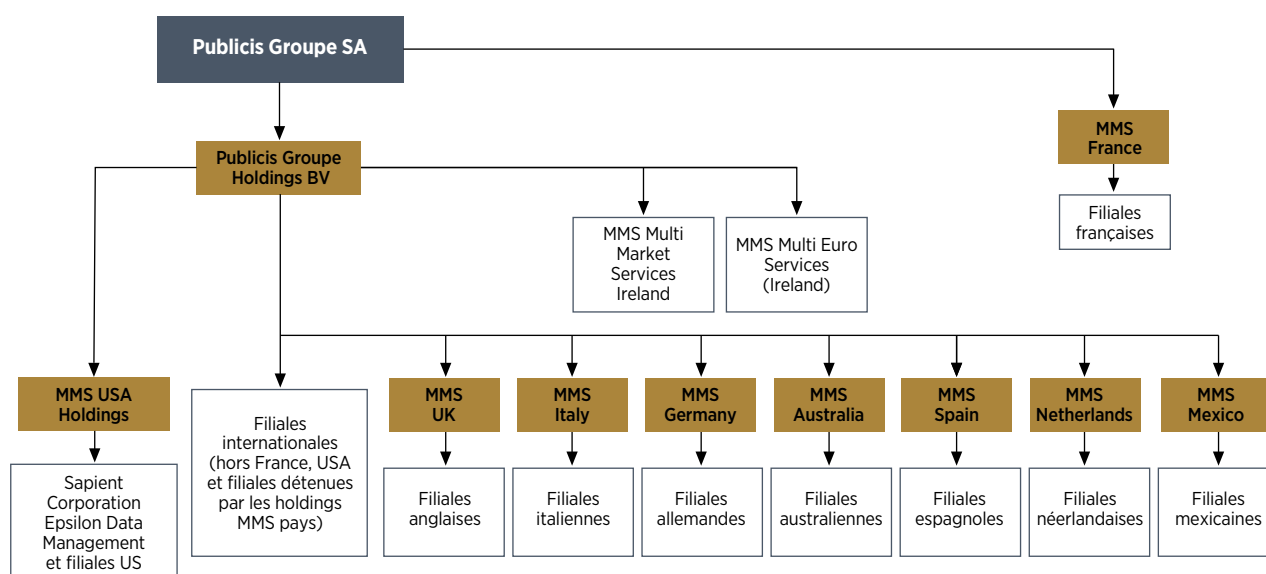
En **2022**, le revenu du Groupe dépasse pour la première fois les 14 milliards d'euros, le revenu net 12 milliards, porté notamment par une croissance organique à deux chiffres pour la deuxième année consécutive. Le Groupe a réalisé plusieurs acquisitions dans le domaine de la data (Retargetly en Amérique 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.

Dans un contexte macro-économique particulièrement difficile, et après six ans de transformation, Publicis s'est clairement démarqué en **2023**, avec une performance financière très supérieure à celle de ses concurrents. 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.

1.2 ORGANIGRAMME

1.2.1 Description sommaire du Groupe



1.2.2 Filiales importantes

La liste des principales sociétés consolidées au 31 décembre 2023 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 2023 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 2023 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 2023, le Groupe est présent dans plus de 100 pays, compte plus de 103 000 collaborateurs et est le deuxième 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. Alors que les cookies tiers sont amenés à disparaître à horizon 2024, 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. Dès 2006, le Groupe a mis l'accent sur le développement des activités numériques, notamment avec les acquisitions de Digitas, Razorfish et LBi.

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 Médias 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*.

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 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.

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) Source = Concurrence - chapitre 1.3.7.

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.

Expérience digitale

Si en 2020 les différentes mesures de confinement dans de nombreux pays pour lutter contre la pandémie de Covid-19 ont eu pour effet d'accélérer la pénétration du digital, elles n'ont fait qu'accélérer un mouvement de fond des habitudes des consommateurs.

Publicis a développé une offre 100 % digitale, à travers ses marques Razorfish, Digitas entre autres, pour accompagner les clients souhaitant renforcer leur présence numérique et ainsi réinventer leur relation avec les consommateurs.

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 *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.

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.

La disparition annoncée des cookies tiers (repoussée une nouvelle fois à la fin de 2024 sur le principal navigateur) et les changements liés aux identifiants mobiles (IDFA) modifient profondément la façon dont les annonceurs peuvent identifier leurs consommateurs et personnaliser leurs messages à grande échelle. 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.

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, innover et accroissent leur productivité, Re:Sources leur apporte des solutions de pointe, des plateformes technologiques unifiées et des « usines de traitement » efficaces. 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. Depuis 2017, Marcel a évolué pour devenir un élément central de Publicis Groupe, mettant en contact les talents du Groupe avec du contenu ainsi que des opportunités de développement et de croissance. 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 30 000 formations disponibles).

En 2023, Marcel a lancé PublicisGPT, qui met la puissance de l'intelligence artificielle générative à la disposition de nos talents. Grâce à cette plateforme, les collaborateurs peuvent générer des données, textes ou images dans un environnement sécurisé. PublicisGPT exploite le modèle de langage le plus puissant au monde en partenariat avec les principaux acteurs de l'intelligence artificielle.

Marcel supporte également 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.

Enfin, Marcel met en œuvre un hub dédié au programme *WorkingWithCancer* avec des ressources, des formations pour les managers et l'initiative *CareBnB*, une solution simple permettant aux collaborateurs de partager leur logement avec des patients atteints de cancer en traitement ou devant voyager.

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 réalisée 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 37 % 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 2023 par région sont indiqués ci-dessous :

Europe

Lloyds Banking Group ; Stellantis ; L'Oréal ; Procter & Gamble ; Samsung ; Renault ; Asda ; Nissan ; Walt Disney ; LVMH ; Haleon

Amérique du Nord

Toyota ; General Motors ; Abbvie ; Bank of America ; Verizon ; Stellantis ; Samsung ; Procter & Gamble ; GlaxoSmithKline Pharma ; Citigroup

Asie-Pacifique

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

Amérique latine

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

Moyen-Orient/Afrique

Neom ; Nestlé ; Procter & Gamble ; McDonald's ; Abu Dhabi Government ; Beiersdorf ; Etisalat ; Aramco ; Samsung ; Stellantis

En 2023, les secteurs d'activité des clients du Groupe se répartissent comme suit dans le revenu net total :

- Automobile : 15 % ;
- Finance : 14 % ;
- TMT : 12 % ;
- Santé : 14 % ;
- Alimentation et boissons : 13 % ;
- Grande consommation : 11 % ;
- Distribution : 10 % ;
- Secteur public & autres : 4 % ;
- Loisirs et voyages : 4 %
- Énergie & industrie : 3 %.

Sur la base de 3 641 clients représentant 91 % du revenu net total du Groupe.

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

Les dépenses publicitaires mondiales font l'objet de publications régulières par divers organismes de prévision tels que Zenith (Publicis Groupe), GroupM (WPP) ou encore Magna (Interpublic), Nielsen... Les données prévisionnelles publiées par ces organismes sont des intentions de dépenses média (achat d'espace) par les annonceurs. Elles sont exprimées en *billings* (dépenses de l'annonceur) et en

tant que telles ne représentent pas le revenu potentiel des agences publicitaires. L'observation de ces publications, revues trimestriellement ou semestriellement, permet de mesurer l'évolution du marché publicitaire même si ces chiffres ne prennent pas en compte toute une partie des activités des agences de publicité (relations publiques, marketing direct, CRM, *e-commerce* et *e-mobile*...), de Publicis Sapien (*digital business transformation, consumer experience*...) et d'Epsilon (*data* et technologie).

/ Le marché publicitaire mondial par zone géographique

Marché publicitaire mondial 2023	Dépenses publicitaires 2023 (en millions de US dollars) ^{(1) (2)}	% des dépenses publicitaires mondiales 2023 ^{(1) (2)}	% du revenu net de Publicis Groupe 2023
Amérique du Nord	345 158	40 %	61 %
Europe	174 132	20 %	24 %
Asie-Pacifique	289 658	33 %	9 %
Afrique - Moyen-Orient	18 992	2 %	3 %
Amérique latine	46 259	5 %	3 %
Total	874 198	100 %	100 %

(1) En prix courants et aux taux de change moyens de 2023.

(2) Prévisions de Zenith sur les marchés où opère Publicis Groupe.

/ Le revenu net de Publicis Groupe par grandes zones géographiques

(en millions d'euros)	2022	En %	2023	En %
Amérique du Nord	7 869	63 %	8 050	61 %
Europe	2 879	23 %	3 172	24 %
Asie-Pacifique	1 176	9 %	1 156	9 %
Afrique - Moyen-Orient	359	3 %	380	3 %
Amérique latine	289	2 %	341	3 %
Total	12 572	100 %	13 099	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

Depuis 2022, le Groupe est à la 2^e place du classement mondial des groupes de communication (classement effectué suivant le revenu, 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 2023 :

(en millions) ⁽¹⁾	WPP	Publicis	Omnicom	Interpublic
Revenu net en monnaie locale	11 860 GBP	13 099 EUR	n/d ⁽²⁾	9 401 USD
Revenu net en dollars	14 742 USD	14 174 USD	n/d ⁽²⁾	9 401 USD
Revenu en monnaie locale	14 845 GBP	14 802 EUR	14 692 USD	10 889 USD
Revenu en dollars	18 452 USD	16 016 USD	14 692 USD	10 889 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.

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 à tout moment ; 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 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 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 influencer 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 fédérale, de nombreux États, dont la Californie, la Virginie, le Colorado, le Connecticut, l'Iowa, le Montana 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. 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. En outre, certains États américains ont introduit de nouvelles lois régissant le traitement des données sensibles et il est très probable que d'autres États américains suivront cette approche à l'avenir.

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 Emirats 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) s'est développée rapidement ces derniers temps 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, notamment au niveau de l'Union européenne (*EU Artificial Intelligence Act* approuvé par le Parlement européen) et de plusieurs États américains.

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 2021, Publicis a annoncé l'acquisition de **CitrusAd**, une plateforme technologique (SaaS) qui optimise les performances marketing des marques directement sur les sites e-commerce et dont le siège est basé en Australie. L'expertise de CitrusAd sur les sites e-commerce, combinée avec l'offre *Retail Media* d'Epsilon sur les sites des éditeurs, toutes les deux alimentées par le CORE ID, pour permettre à Publicis Groupe de prendre le leadership de la nouvelle génération du *Retail Media* basée sur l'identité, avec une mesure totalement transparente de la performance, validée directement par les transactions. Cette acquisition a été finalisée le 1^{er} septembre. Alors que la croissance du *Retail Media* est exponentielle, cette acquisition a vocation à permettre aux clients de Publicis Groupe d'accélérer leur croissance dans ce secteur très dynamique. Les clients auront ainsi une visibilité complète sur la performance consolidée de leurs investissements médias et un accès incomparable aux données *first-party* des sites e-commerce, leur permettant ainsi de se préparer à un monde sans *cookies*.

Publicis a également finalisé l'acquisition de **Boomerang** au Benelux, complétant ainsi son offre de créativité dynamique et de contenu pour des clients à la fois locaux et globaux. Les compétences de Boomerang contribueront à renforcer les capacités globales du Groupe en matière de production, en particulier Le Pub, et à la création d'un centre d'excellence mondial pour la Créativité dynamique, basé aux Pays-Bas.

En décembre, Publicis a annoncé le lancement de **SCB Tech X**, *joint-venture* entre Publicis Sapient et Siam Commercial Bank (SCB), créant ainsi l'un des plus grands opérateurs de la *fintech* en Asie du Sud-Est. La *joint-venture* a débuté avec 1200 salariés et est détenue à 60 % par SCB et à 40 % par Publicis Sapient. SCB Tech X est une *platform-as-a-service leader*, *cloud native*, qui sert les clients d'Asie du Sud-Est, au moment où la valeur totale des transactions du marché des paiements numériques devrait atteindre plus de mille milliards de dollars d'ici 2025 dans la région. SCB Tech X s'adresse aux acteurs commerciaux et aux consommateurs de toute la région et fournit à la fois des services bancaires innovants, tels que des offres de crédit, des comptes courants et d'épargne, et des services non financiers, allant de la livraison de repas à l'offre de contenus autour de la santé et du bien-être, en passant par la réservation de voyages en ligne.

Enfin en décembre, le Groupe a finalisé l'acquisition de 100 % de **BBK Worldwide** (États-Unis), une société de marketing R&D à service complet et leader dans le domaine des essais cliniques (CTE). BBK permet aux clients des secteurs biotechnologique et pharmaceutique d'accélérer leurs programmes de R&D, en faisant avancer la recherche grâce à l'intégration unique de services centrés sur le patient et de technologies propriétaires, complétant ainsi les capacités existantes de Publicis Health en matière de CTE.

Les paiements effectués (décaissements bruts, après déduction de la trésorerie acquise) durant l'exercice 2021 pour acquérir les entités intégrées s'élèvent à 276 millions d'euros, incluant 103 millions d'euros pour des paiements de compléments de prix. Par ailleurs, 14 millions d'euros ont été décaissés pour le paiement de participations ne donnant pas le contrôle.

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 1200 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 1^{er} 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**, une entreprise technologique indépendante basée à Buenos Aires et parmi les leaders des services de transformation digitale en Amérique latine. Avec ses 1200 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.

Publicis a également finalisé l'acquisition de **Publicis Sapient AI Labs**, une *joint-venture* innovante de recherche et développement en intelligence artificielle (IA) lancée en 2020 en partenariat entre Publicis Sapient, Elder Research et Tquila. Cette acquisition renforcera encore les capacités de Publicis Sapient en matière de données et d'IA et permettra à l'entreprise de développer des solutions innovantes dans tous les secteurs sur un large éventail d'applications telles que l'IA générative, le traitement du langage (NLP), la vision par ordinateur et les systèmes autonomes.

En transformation digitale, le Groupe a acquis **Corra**, basé à New York, un leader de l'*e-commerce* reconnu par Adobe comme l'une des meilleures entreprises de commerce en Amérique du Nord. Corra 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. L'acquisition de Corra va permettre à Publicis Sapient de conforter sa position de leader mondial sur l'ensemble de la suite de produits Adobe, tout en renforçant ses capacités de premier plan.

En juin, Publicis et Carrefour ont annoncé le lancement de leur *joint-venture* **Unlimitail**, pour répondre à la demande croissante du *Retail Media* en Europe continentale, au Brésil et en Argentine. Unlimitail s'associe avec des distributeurs et des marques, portant à une dimension inégalée, l'expertise et le potentiel de connexion du *Retail Media* dans ces régions. Unlimitail est basé 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. Unlimitail a déjà converti ses 13 premiers partenaires, représentant à eux seuls plus de 120 millions de clients fidèles.

Enfin en décembre, le Groupe a annoncé le lancement de **PS Hummingbird**, une *joint-venture* avec Tquila pour renforcer les offres d'IA générative de Publicis Sapient. PS Hummingbird fonctionne comme une entité indépendante et offre des services de bout en bout, y compris la stratégie et la planification, l'expérience utilisateur et la conception des processus, l'analyse des données, la mise en œuvre, les tests, la formation et un accompagnement à long terme.

Les paiements effectués (décaissements bruts, après déduction de la trésorerie acquise) durant l'exercice 2023 pour acquérir les entités intégrées s'élèvent à 194 millions d'euros, incluant 71 millions d'euros pour des paiements de compléments de prix.

1.4.2 Principaux investissements et désinvestissements en cours

Le 18 janvier 2024, Publicis Groupe Singapour a annoncé l'acquisition de **AKA Asia**, l'une des principales agences de communication intégrée de Singapour. Fondé en 2009, AKA est un acteur respecté en Asie du Sud-Est et a été récompensé de nombreuses reprises pour ses campagnes de communication innovantes. Cette acquisition permettra 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.

Le 12 mars 2024, Publicis Sapient a annoncé l'acquisition de **Spinnaker SCA**, une société de services spécialisée dans la *supply chain*, qui fournit des conseils en matière de stratégie, de planification et de gestion de la chaîne d'approvisionnement. Fondée en 2002 et basée à Boulder aux États-Unis, Spinnaker SCA renforcera les capacités et les compétences de Publicis Sapient en matière de *supply chain*, notamment dans l'analyse de données assistées par l'intelligence artificielle et le *machine learning*, l'utilisation de jumeaux numériques, la gestion des usines et de la logistique et plus largement tous les services numériques de la chaîne d'approvisionnement. Spinnaker SCA permettra à Publicis Sapient d'offrir des solutions agiles à ses clients afin d'optimiser leurs chaînes d'approvisionnement dans le cadre de leur transformation numérique.

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 2023, s'élevant respectivement à 253 millions d'euros et 23 millions d'euros, soit un total de 276 millions d'euros dont 64 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*.

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 (site web, application, réseau interne). Par ailleurs, deux initiatives récentes permettent à la communauté interne

d'ingénieurs 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. Avec l'explosion 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 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	38	2.3	ASSURANCE ET COUVERTURE DES RISQUES	50
	Description des principaux facteurs de risques	38			
	Facteurs de risques	38			
2.2	PROCÉDURES DE CONTRÔLE INTERNE ET DE GESTION DES RISQUES	46			
2.2.1	Objectifs et organisation	46			
2.2.2	Dispositif de contrôle interne	47			
2.2.3	Suivi de l'efficacité du système de contrôle interne	47			
2.2.4	Dispositif de gestion des risques	48			

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, 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 niveau d'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).

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 incertain.

Facteurs de risques

Catégories	Facteurs de risques	Impact potentiel	N° de page	Enjeu abordé dans la DPEF
Risques sectoriels	● Sensibilité particulière à la conjoncture économique et géopolitique	Élevé	39	
	● Secteur extrêmement concurrentiel	Élevé	39	
Risques opérationnels	● Cybercriminalité et défaillances des systèmes d'information	Élevé	39	Chapitre 4
	● Risques liés aux portefeuilles clients	Élevé	40	
	● Risques liés aux collaborateurs	Modéré	42	Chapitre 4
	● Risques liés aux fusions et acquisitions	Modéré	43	
	● Risque de non-adaptation aux besoins des clients	Modéré	43	Chapitre 4
Risques réglementaires et juridiques	● Confidentialité des données personnelles	Élevé	41	Chapitre 4
	● Risques de litiges, de procédures gouvernementales, judiciaires ou d'arbitrage	Modéré	44	Chapitre 4
Risques financiers	● Liquidité et notation financière du Groupe	Faible	45	

1. Sensibilité particulière à la conjoncture économique et géopolitique

	Élevé ✓	Modéré	Faible
<p>Description du risque</p> <p>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 en raison d'un contexte géopolitique instable. Une conjoncture défavorable pourrait entraîner une réduction des budgets publicitaires et / ou de transformation et donc avoir un impact défavorable sur le Groupe.</p>	<p>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.</p>		
	<p>Gestion du risque</p> <p>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.</p>		

2. Secteur extrêmement concurrentiel

	Élevé ✓	Modéré	Faible
<p>Description du risque</p> <p>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 leurs coûts se fait ressentir, renforçant la pression concurrentielle pendant les négociations.</p> <p>Les concurrents du Groupe sont de toutes tailles et de tous types, allant des grands groupes internationaux, y compris les géants de l'Internet 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 de l'Internet</p>	<p>disposent désormais de solutions techniques qui répondent à certains besoins de marketing et de communication des clients ou prospects du Groupe.</p> <p>Le Groupe est en concurrence avec ces acteurs tant pour conserver ses clients actuels que pour conquérir de nouveaux clients et de nouveaux budgets. L'accentuation de la pression concurrentielle pourrait influencer négativement sur les revenus ou les résultats du Groupe.</p>		
	<p>Gestion du risque</p> <p>La répartition équilibrée des activités du Groupe entre médias, <i>Data & Tech</i>, et communication contribue à l'unicité du modèle et font la différence dans la conquête de nouvelles parts de marché. Le Groupe a toujours mis l'innovation au cœur de la stratégie. A 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.</p>		

3. Cybercriminalité et défaillances des systèmes d'information

	Élevé ✓	Modéré	Faible
<p>Description du risque</p> <p>Dans un monde où le numérique évolue à une vitesse vertigineuse, la dépendance aux technologies de l'information n'a jamais été aussi critique. Cette dépendance expose le Groupe à des risques significatifs, notamment les attaques malveillantes, les défaillances techniques et les menaces internes, pouvant conduire à des interruptions de service, des fuites de données personnelles et la divulgation d'informations confidentielles.</p> <p>Les défaillances systémiques peuvent être le résultat d'activités malveillantes, de catastrophes naturelles ou de pannes techniques. Elles peuvent affecter non seulement le</p>	<p>Groupe, mais également ses partenaires et fournisseurs, pouvant entraîner potentiellement de longues périodes de dysfonctionnement et compromettre ainsi la capacité à servir nos clients.</p> <p>Depuis l'année 2020, marquée par une pandémie mondiale et un recours accru au télétravail, nous observons une tendance à la hausse des cyberattaques, notamment les attaques par déni de service et les demandes de rançon (<i>ransomwares</i>). Cette période a posé les bases d'un paysage de menaces en constante évolution, perturbant significativement les opérations et mettant en péril les infrastructures du Groupe ainsi que celles de ses partenaires.</p>		

L'adoption accélérée de l'intelligence artificielle, en parallèle à l'utilisation étendue des solutions en Cloud et des infrastructures informatiques externalisées, élargit significativement la surface d'attaque potentielle du Groupe. Cette évolution soulève des défis accrus en termes de sécurisation des données et des outils, augmentant la complexité de protéger ces systèmes contre les intrusions et les menaces.

Par ailleurs, la vulnérabilité aux risques internes, causée par un personnel non formé ou mal informé, peut entraîner la divulgation involontaire d'informations sensibles, tandis que des actes malveillants internes, quoique rares, peuvent gravement nuire à la réputation du Groupe.

Gestion du risque

En réponse à ces risques, le Groupe 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. 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.

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.

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 sur les meilleures pratiques de vigilance et de sécurité numérique.

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 économiques défavorables pourraient entraîner une renégociation plus fréquente des contrats.

Par ailleurs, les mises en compétition portant sur des contrats de publicité et des contrats média 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. L'internalisation de certaines activités peut impacter notre capacité à garder nos clients. 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 2023 respectivement 12 %, 20 %, 37 % et 58 % 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 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 et la *data*. 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 Leaders*, 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.

Le portefeuille clients du Groupe est diversifié et est représentatif de l'économie mondiale. Une forte proportion des revenus du Groupe repose sur des clients fidèles, ce qui démontre la capacité d'accompagnement du Groupe dans le temps.

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 (UE 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, dont 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 Emirats Arabes Unis et l'Arabie Saoudite.

L'Intelligence artificielle (IA) s'est développée rapidement ces derniers temps et est couramment utilisée pour des activités liées à la publicité. 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, notamment au niveau de l'Union européenne (*Artificial Intelligence Act* approuvé par le Parlement européen) et de certains États américains.

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 sur le management 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 européen (règlement général pour la protection des données), 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

Élevé

Modéré ✓

Faible

Description du risque

La santé, sécurité et le bien-être des collaborateurs sont au centre des préoccupations du Groupe. Les talents du Groupe peuvent être exposés à des risques climatiques, géopolitique, 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 de l'Internet 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 du talent et des compétences de ses équipes ainsi que de la qualité des relations qu'elles entretiennent avec les clients.

Dans un environnement où les compétences en intelligence artificielle et en digital sont au cœur de la transformation des organisations, les métiers du Groupe connaissent structurellement une rotation importante du personnel qui peut représenter un risque si elle n'est pas suffisamment anticipée.

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.

Par ailleurs, le Groupe a lancé des plans d'actions ambitieux autour de la diversité, l'égalité et l'inclusion tant au niveau global que localement. Le risque de non-exécution de ces plans dans le temps imparti pourrait engendrer le départ de certains talents et nuire à l'image du Groupe en tant qu'employeur.

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

Gestion du risque

Le Groupe travaille sur des mesures pour améliorer l'intégration des nouveaux talents puis les retenir. Les plans d'action ainsi mis en œuvre ont conduit à une baisse du *turnover* en 2023.

La plateforme Marcel remplit plusieurs fonctions, dont *Marcel Classes* qui propose un large éventail de formations. 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.

La politique DEI (Diversité, équité & inclusion) du Groupe, inscrite dans le code de conduite et d'éthique Janus, présente les principes fondateurs derrière lesquels s'alignent des actions locales. La 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 Talents/RH et des équipes dédiées aux projets DEI. L'inclusion est au centre des priorités du *Top Management* du Groupe. Depuis 15 ans, le Groupe a retenu huit critères à suivre plus particulièrement : genre, âge, origines ethniques, éducation, handicap, orientation sexuelle, appartenance religieuse, vétéran, chaque pays ayant un cadre légal spécifique déterminant le type d'indicateurs pouvant être suivis. 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 (la diversité de nos salariés) qu'en externe (les contextes culturels pluriels dans lesquels les équipes travaillent avec nos clients).

Le Groupe a déployé l'outil interne *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.

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 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 source 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 sur le Groupe des conséquences défavorables.

Une description des principales acquisitions réalisées par le Groupe au cours de l'année 2023 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 écarts d'acquisition (pour un montant de 12 422 millions d'euros) et des actifs incorporels (pour un montant de 958 millions d'euros) au 31 décembre 2023. En effet, du fait de la nature de l'activité 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 influencer 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. Risque de non-adaptation aux besoins des clients

Élevé

Modéré ✓

Faible

Description du risque

Les évolutions réglementaires et des pratiques de marché sur la gestion des données personnelles peuvent bouleverser l'industrie de la publicité en particulier sur les traitements et les analyses des données. Le développement de l'achat programmatique du média digital, l'internalisation possible de certaines activités ainsi que l'expansion des géants de l'Internet pourraient conduire à la captation par d'autres acteurs des activités du Groupe. Enfin, la disruption de certains grands clients du Groupe impacte leurs besoins et donc les services que le Groupe leur fournit. Par ailleurs, l'intégration des représentations sociales, de l'inclusivité et des questions environnementales présente des enjeux certains tant pour répondre aux besoins des clients que pour le Groupe. Le renforcement de l'intelligence artificielle dans les offres et services pose de nouveaux défis tant en termes de composition de l'offre qu'en termes de compétition. Si le Groupe n'est pas en mesure de fournir à ses clients le meilleur service dans les délais

et à l'échelle adéquate, sa situation financière et ses résultats pourraient en être affectés.

Gestion du risque

Satisfaire les clients du Groupe et anticiper leurs besoins constituent les moteurs du développement économique et social de l'entreprise. L'ensemble des parties prenantes de la supply chain est sélectionné en accord avec les valeurs du Groupe et en fonction des attentes des clients. Afin de s'adapter, d'anticiper et de répondre aux besoins des clients, le Groupe a mis les 1st party data au cœur de l'offre de *Marketing Transformation*. De plus, Epsilon et Publicis Media sont connectés d'une manière unique pour accompagner les clients dans leur transformation. Par ailleurs, le Groupe a axé sa stratégie sur l'intelligence artificielle afin de devenir le premier *Système Intelligent* de secteur pour mieux accompagner les clients. Ainsi, le Groupe prévoit d'investir 300 millions d'euros dans cette stratégie au cours des trois prochaines années.

9. 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 Groupe de prévention et de lutte contre la corruption.

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.

Les équipes juridique, conformité et fiscale exercent une veille constante afin de rester en conformité avec les lois et réglementations.

10. Liquidité et notation financière du Groupe

Élevé

Modéré

Faible ✓

Description du risque

En mai 2023, les notes de crédit du Groupe ont été relevées par *Moody's* de Baa2 à Baa1 pour la première fois depuis le début de sa notation en 2005 et par *Standard & Poor's* qui est repassée à BBB+ après une période à BBB due au Covid. Une dégradation éventuelle des notations financières pourrait restreindre la capacité du Groupe de 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 paiements 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

Dans un contexte de hausse des taux qui pourrait fragiliser certaines banques, le Groupe utilise principalement des banques internationales de premier plan (*core banks*).

Au 31 décembre 2023, 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.

12

2.2 PROCÉDURES DE CONTRÔLE INTERNE ET DE GESTION DES RISQUES

2.2.1 Objectifs et organisation

Le dispositif de contrôle interne et de gestion des risques est pleinement intégré à la gestion opérationnelle et 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 du Groupe, suivie régulièrement par le Comité d'audit et le Comité stratégique et des risques, validée par le Directoire et relayée à tous les échelons du Groupe, 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 et financiers ;
- l'efficacité et l'efficience des opérations, en ligne avec les orientations fixées par le Directoire.

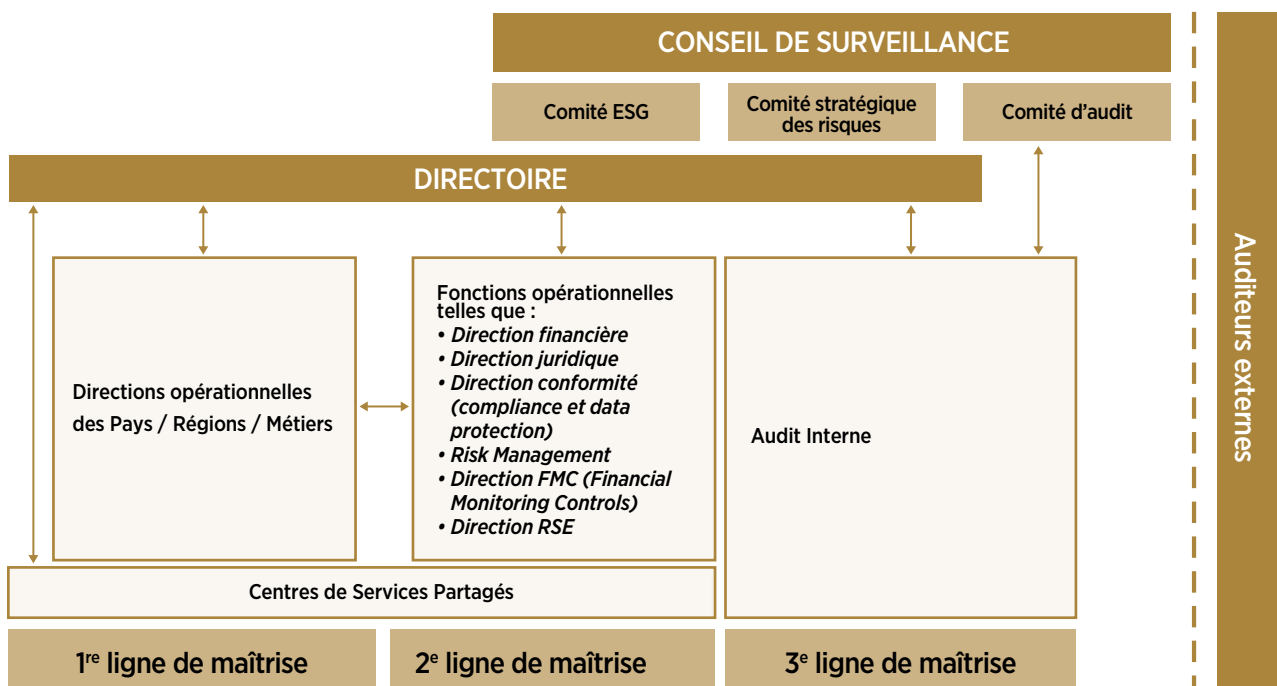
Les objectifs de ce dispositif, tels que validés par le Directoire et présentés au Comité d'audit et au Comité stratégique et des risques sont de permettre :

- une veille continue visant à identifier les risques et opportunités ayant une éventuelle incidence sur l'atteinte des objectifs stratégiques, opérationnels et 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 du Groupe.

Le Groupe s'est doté d'une fonction de Secrétariat Général lui permettant un suivi organisé et centralisé des activités constitutives du dispositif du contrôle interne. La Secrétaire Générale est membre du Directoire du Groupe. Cette fonction regroupe la Direction juridique (dirigée par le *General Counsel*), la Direction de l'audit interne, du contrôle interne et de la gestion des risques (dirigée par le *VP Internal Audit, Risk & Control*), les Ressources humaines (rémunérations et avantages sociaux, système d'information de gestion des ressources humaines, affaires sociales et mobilité) et la Responsabilité sociétale de l'entreprise (RSE). La Secrétaire Générale participe à toutes les réunions du Comité stratégique et des risques. La Secrétaire Générale et le *VP Internal Audit, Risk & Control* participent à toutes les réunions du Comité d'audit et disposent d'un accès aisé à son Président et à chacun de ses membres. De même, le Comité d'audit a un accès direct à la direction assurant la gestion des risques et le contrôle interne du Groupe. Les expertises permettant d'avoir une vision plus large des risques et les leviers d'action se trouvent ainsi réunies, ce qui concourt à l'objectif d'une meilleure maîtrise des risques dans l'ensemble de l'organisation.

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.



2.2.2 Dispositif de contrôle interne

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

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 la *CEO Shared Platforms* rapportant au Président du Directoire, les fonctions juridiques, les fonctions financières et les fonctions Gestion du personnel des centres de services partagés étant respectivement sous la responsabilité fonctionnelle de la Direction juridique Groupe, de la Direction financière Groupe et de la Direction des ressources humaines Groupe. Le réseau des centres de services partagés couvre plus de 99 % des revenus du Groupe au 31 décembre 2023.

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.

Le déploiement du dispositif de contrôle interne se fait grâce à l'implication du Directoire, du Secrétariat Général, de la Direction financière, des centres de services partagés, des équipes informatique, immobilier, assurances et 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.

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 système de contrôle interne

La Direction générale est responsable du dispositif de contrôle interne du Groupe. La Secrétaire Générale et le *VP Internal Audit, Risk & Control* rendent compte de manière régulière au Comité d'audit et au Directoire de la qualité du dispositif de contrôle interne du Groupe. Le *VP Internal Audit, Risk & Control* rencontre le Président du Comité d'audit 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 gouvernement d'entreprise.

Les missions et les responsabilités des auditeurs sont décrites dans la charte de l'audit interne qui est incluse dans le code de conduite et d'éthique (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 le Directoire et validé par le Comité d'audit.

L'audit interne a réalisé 86 missions en 2023, principalement des audits d'entités, mais également des missions spéciales couvrant des sujets spécifiques et transversaux à divers niveaux dans le Groupe ainsi que des enquêtes internes sur des cas de fraude supposés et des alertes remontées via le dispositif de signalement interne du Groupe. L'année 2023 a été l'occasion de renforcer les audits intégrés qui englobent les contrôles informatiques. En outre, l'analyse des données a été renforcée par le recrutement de nouvelles compétences.

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 du Directoire 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.

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.

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 Dispositif de contrôle interne financier

Publicis Groupe a mis en place:

- des contrôles clés des processus *corporate* liés au reporting financier (consolidation, trésorerie, fiscalité, juridique...), dont la revue est effectuée annuellement par l'audit 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 établies au niveau régional. Ces équipes sont rattachées fonctionnellement à la Direction financière de chaque région et 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. Ces équipes suivent un plan de revue systématique couvrant annuellement environ 60 % du revenu consolidé du Groupe en 2023.

2.2.3.3 Le suivi de la Direction juridique et Compliance

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.

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 4.3.5 du présent document).

2.2.4 Dispositif de gestion des risques

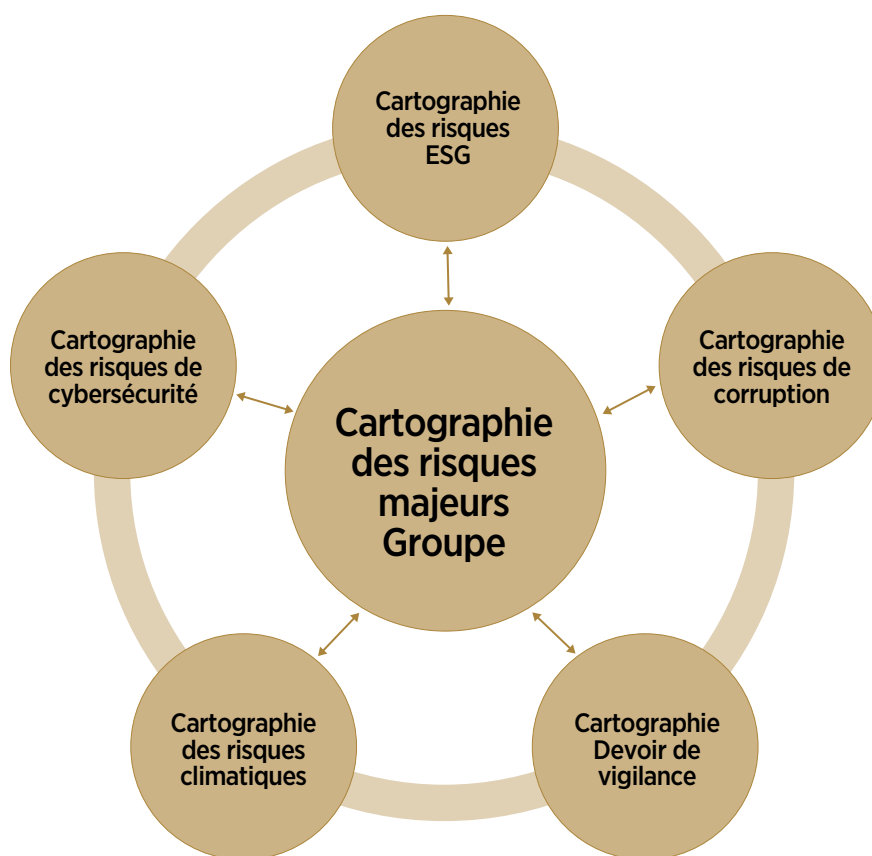
En liaison avec la Direction générale, les directions opérationnelles des pays/régions/métiers ainsi que les centres de services partagés sont particulièrement impliqués dans le suivi des risques auxquels le Groupe fait face. Ils analysent notamment de manière continue l'exposition du Groupe à la perte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

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. Différentes dimensions sont prises en compte (image, finance, Talents, RSE, ...) et adaptées à chaque exercice si nécessaire. Un atelier de cotation des risques nets, en 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 particulier, pour 2023, la cartographie des risques majeurs du Groupe, ainsi que la cartographie des risques ESG ont fait l'objet d'une actualisation qui a été présentée au Comité stratégique et des risques ainsi qu'au comité d'audit. La cartographie des risques ESG couvre également des risques présentés dans la cartographie du devoir de vigilance réalisée en 2021. La mise à jour complète de celle-ci a été suspendue dans l'attente de la future directive européenne. Les risques identifiés dans la cartographie ESG ont été intégrés dans l'actualisation de la mise en œuvre du Plan de Vigilance présenté au Comité stratégique et des risques. La cartographie quantifiée des risques de cybersécurité a été présentée au comité des risques.

Ces cartographies ont également contribué à la définition du plan d'audit interne pour 2024 en compléments 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 1^{er} 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. GOUVERNANCE ET RÉMUNÉRATIONS

3.1	GOUVERNANCE DE PUBLICIS GROUPE	52		
3.1.1	Conseil de surveillance	53		
3.1.2	Fonctionnement du Conseil de surveillance et de ses comités spécialisés	72		
3.1.3	Directoire	89		
3.1.4	Directoire+	95		
3.1.5	Management Committee	96		
3.1.6	Mixité au sein des instances dirigeantes	96		
3.1.7	Application du code Afep-Medef : mise en œuvre de la règle « appliquer ou expliquer »	98		
3.1.8	Code de déontologie	99		
3.2	ÉVOLUTION DE LA GOUVERNANCE PROPOSÉE	100		
3.2.1	Composition des organes sociaux	100		
3.2.2	Fonctionnement du futur Conseil d'Administration	101		
3.3	RÉMUNÉRATION DES MANDATAIRES SOCIAUX	102		
3.3.1	Politique de rémunération des mandataires sociaux au titre de l'exercice 2024	102		
3.3.2	Rémunération des mandataires sociaux au titre de l'exercice 2023	126		
3.3.3	Participation dans le capital social	152		
3.3.4	Opérations réalisées sur les titres Publicis Groupe par les dirigeants et les personnes qui leur sont liées	154		
3.4	RÉMUNÉRATION APPLICABLE AUX FUTURS ADMINISTRATEURS ET AU FUTUR PRÉSIDENT -DIRECTEUR GÉNÉRAL	155		
3.4.1	Politique de rémunération applicable aux futurs Administrateurs	155		
3.4.2	Politique de rémunération applicable au futur Président-Directeur Général	155		
3.5	TRANSACTIONS AVEC DES PARTIES LIÉES	156		
3.5.1	Termes et conditions des transactions à caractère financier réalisées avec des parties liées	156		
3.5.2	Transactions réalisées avec des parties liées	156		
3.6	RAPPORT SPÉCIAL DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES CONVENTIONS RÉGLEMENTÉES	157		

Le rapport sur le gouvernement d'entreprise, relevant de la compétence du Conseil de surveillance, regroupe les informations relatives à la composition et au fonctionnement des organes de gestion et de direction, aux rémunérations des mandataires sociaux et aux éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique.

Les informations figurant dans les développements qui suivent sont celles mentionnées aux articles L. 225-37-4 et 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 10.8 du document d'enregistrement universel « Table de concordance du rapport sur le gouvernement d'entreprise ».

Publicis Groupe SA se réfère au code Afep-Medef tel que mis à jour en décembre 2022. Ce Code de gouvernement d'entreprise peut être consulté sur le site Internet de l'Afep à l'adresse suivante www.afep.com.

3.1 GOUVERNANCE DE PUBLICIS GROUPE

La Société est une société anonyme à Directoire et Conseil de surveillance. La qualité de sa gouvernance ainsi que le respect des principes et des règles régissant ses activités sont au cœur des préoccupations de Publicis Groupe et du Conseil de surveillance.

Depuis 1987, le Groupe a retenu une organisation duale à Directoire et Conseil de surveillance, qui était considérée comme la meilleure organisation pour Publicis Groupe. La qualité des travaux du Conseil est garantie par la forte implication de ses membres et facilitée par le rôle de cinq comités : un Comité de rémunération, un Comité de nomination, un Comité stratégique et des risques, un Comité d'audit et un Comité ESG (enjeux environnementaux, sociaux et de gouvernance).

Les membres du Directoire et du Conseil de surveillance sont désignés collectivement dans le présent document par le terme « mandataires sociaux ».

Le 1^{er} juin 2017, M. Arthur Sadoun a succédé à M. Maurice Lévy en qualité de Président du Directoire de Publicis Groupe SA. M. Maurice Lévy a succédé à cette même date à Mme Élisabeth Badinter en qualité de Président du Conseil de surveillance. Mme Élisabeth Badinter a été nommée Vice-Présidente du Conseil de surveillance à compter du 1^{er} juin 2017.

Dans l'intérêt de la Société et pour en assurer la pérennité, le Conseil de surveillance examine et arrête les grandes orientations stratégiques. Il autorise toutes les opérations qui ont un impact sur le capital de la Société et sur sa structure financière. Le Conseil de surveillance a le pouvoir de nommer et révoquer les membres du Directoire et d'exercer le contrôle permanent de la gestion de ce dernier.

Le Directoire est l'instance collégiale décisionnaire de la Société. Il est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toutes circonstances au nom de la Société qu'il représente vis-à-vis des tiers. Conformément à la loi, le Directoire est tenu d'établir chaque trimestre un rapport sur l'activité de la Société et de le soumettre à l'examen du Conseil de surveillance. Ce rapport fait notamment état des résultats, de la situation financière, de la trésorerie et de la politique des ressources humaines du Groupe.

Dans l'exercice de ses pouvoirs, le Directoire soumet à l'assentiment préalable du Conseil de surveillance les décisions qui ont un impact stratégique sur le Groupe, et notamment toutes les décisions portant sur des opérations significatives qui se situeraient hors de la stratégie annoncée par la Société.

Le Directoire et le Conseil de surveillance entretiennent des relations de confiance fondées sur un respect mutuel des prérogatives de chaque instance ainsi que sur un dialogue ouvert et permanent.

M. Arthur Sadoun, Président du Directoire et M. Maurice Lévy, Président du Conseil de surveillance, se consultent sur la définition des grandes orientations stratégiques et sur tous les événements significatifs de la Société, en bénéficiant de leurs connaissances respectives sur le groupe Publicis et sur ses secteurs d'activité. M. Arthur Sadoun, informe régulièrement M. Maurice Lévy de la marche de la Société.

Il sera proposé à l'Assemblée Générale des actionnaires du 29 mai 2024 une transformation du mode de gestion de la Société pour adopter la formule de la gestion par un Conseil d'Administration en lieu et place de la structure duale actuelle à Directoire et Conseil de surveillance.

Dans ce cadre, le Conseil de surveillance a approuvé le 17 avril 2024 les propositions d'évolution de la gouvernance du Groupe et a également décidé de recommander l'adoption d'une structure à Conseil d'Administration dans laquelle M. Arthur Sadoun exercerait les fonctions de Président-Directeur Général (PDG).

La nouvelle structure proposée est plus amplement décrite à la section 3.2 ci-après ainsi que dans le rapport du Directoire.

3.1.1 Conseil de surveillance

3.1.1.1 Composition du Conseil de surveillance au 31 décembre 2023

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

Au 31 décembre 2023, le Conseil de surveillance est composé de treize membres dont deux membres représentant les salariés, désignés par le Comité de Groupe en application des dispositions de l'article L. 225-79-2 du Code de commerce. Huit membres sont de nationalité étrangère. Le Conseil de surveillance est composé à 45 % de femmes et à 55 % d'hommes, et compte 64 % de membres indépendants, les membres du Conseil représentant les salariés n'étant pas pris en compte pour l'établissement de ces pourcentages conformément à la loi et au code Afep-Medef.

Parité au sein du Conseil ⁽¹⁾	Âge moyen	Diversité ⁽²⁾	Membres indépendants ^{(1) (3)}	Durée moyenne des mandats	Représentation des salariés
45 % femmes/55 % hommes	65 ans	73 %	64 %	12 ans	2 membres

(1) Conformément à la loi et au code Afep-Medef, les membres du Conseil représentant les salariés ne sont pas pris en compte pour le calcul du nombre minimum/maximum de membres du Conseil, ni des quotas relatifs à la représentation hommes/femmes, ni pour le décompte des membres indépendants.

(2) Membres du Conseil de nationalité étrangère (hors membres représentant les salariés).

(3) Membres du Conseil de surveillance qualifiés de membres indépendants au regard des critères d'indépendance énoncés dans le code Afep-Medef.

Le tableau ci-après donne une présentation synthétique de la composition du Conseil de surveillance au 31 décembre 2023 :

	Informations personnelles			Expérience			Position au sein du Conseil de surveillance			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⁾	Année(s) de présence au Conseil	Échéance de mandat	Membre du Comité d'audit	Membre du Comité de nomination	Membre du Comité de rémunération	Membre du Comité stratégique et des risques	Membre du Comité ESG	
														Première nomination
Maurice Lévy <i>Président du Conseil</i>	81	H	Française	4 774 855	1	Non	01/06/2017	6	AG 2025					
Élisabeth Badinter <i>Vice-Présidente du Conseil</i>	79	F	Française	16 700 967	1	Non	27/11/1987	36	AG 2026	✓				
Simon Badinter	55	H	Française et américaine	1 296	1	Non	17/06/1999	24	AG 2025				•	
Jean Charest	65	H	Canadienne	1 400	3	Oui	29/05/2013	10	AG 2025	✓	•			
Sophie Dulac	66	F	Française	1 749 460	1	Non	25/06/1998	25	AG 2024				•	
Thomas H. Glocer	64	H	Américaine	500	3	Oui	25/05/2016	7	AG 2024	•		•	•	
Marie-Josée Kravis	74	F	Américaine	2 914	2	Oui	01/06/2010	13	AG 2024		•		✓	
André Kudelski	63	H	Suisse	500	2	Oui	25/05/2016	7	AG 2024	•	•	✓		
Suzan LeVine	54	F	Américaine	537	1	Oui	29/05/2019	4	AG 2027	•	•		✓	
Antonella Mei-Pochtler	65	F	Italienne	500	3	Oui	29/05/2019	4	AG 2027			•	•	
Tidjane Thiam	61	H	Française et ivoirienne	700	3	Oui	25/05/2022	1	AG 2026	•			•	
Pierre Pénicaud <i>Membre représentant les salariés</i>	60	H	Française	0	1	n/a	20/06/2017	6	14/06/2025				•	
Patricia Velay-Borrini <i>Membre représentant les salariés</i>	55	F	Française	50	1	n/a	16/10/2020	3	15/10/2024			•	•	
H : homme - F : femme						n/a : non applicable			✓ : Présidence de Comité					

(1) Au 31 décembre 2023.

(2) Membres du Conseil de surveillance qualifiés de membres indépendants au regard des critères d'indépendance énoncés dans le code Afep-Medef.

Changements intervenus dans la composition du Conseil de surveillance au cours de l'année 2023

L'Assemblée Générale des actionnaires du 31 mai 2023 a décidé de renouveler les mandats de membre du Conseil de surveillance de Mmes Suzan LeVine et Antonella Mei-Pochtler. Ces deux mandats arriveront à échéance à l'issue de l'Assemblée Générale Ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2026. Le Conseil de surveillance du 31 mai 2023 a également renouvelé leurs fonctions au sein des Comités du Conseil de surveillance.

Membre du Conseil	Départ	Renouvellement	Nomination
Suzan LeVine		31 mai 2023	
Antonella Mei-Pochtler		31 mai 2023	

Présentation des membres du Conseil de surveillance

Les fiches ci-après présentent les membres du Conseil de surveillance, 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. Les informations ci-après sont arrêtées au 31 décembre 2023.



MAURICE LÉVY

- Président du Conseil de surveillance
- Membre du Comité de nomination
- Membre du Comité stratégique et des risques
- Membre du Comité de rémunération

Né le 18 février 1942,
de nationalité française
1^{re} nomination : 1^{er} juin 2017

Échéance du mandat :
Assemblée Générale
Ordinaire Annuelle 2025

Nombre d'actions détenues :
4 774 855

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

Biographie

Maurice Lévy 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 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 celle 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.

Maurice Lévy a cofondé l'Institut français du Cerveau et de la Moelle 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 Commandeur de la Légion d'Honneur et Grand Officier de l'Ordre National du Mérite.

Autres mandats et fonctions exercés au sein du Groupe

Néant

Mandats exercés en dehors du Groupe

- Président : L'Escalator SAS (France), Regicom Webformance SAS (France)
- Administrateur de catégorie A : Mora & F SA (Luxembourg)
- Fondateur et gérant de catégorie A : Ycor Management SARL (Luxembourg)
- Président fondateur : YourArt SAS (France)

Fonctions exercées en dehors du Groupe à titre bénévole

- Membre du Comité consultatif (*Global Advisory Board*) : Amundi SA, société cotée (France)*
- Membre fondateur et administrateur : Institut du Cerveau et de la Moelle épinière (ICM) (France)
- Co-Président : Comité des Amis de l'ICM (France)
- Président : Comité français de l'Institut Weizmann des Sciences (France)
- Président du Conseil d'administration : Conseil Pasteur Weizmann (association) (France)
- Membre du Board : The Weizmann Institute (Israël)
- Président : Les Amis français du Peres Center for Peace and Innovation (fonds de dotation) (France)

- Chairman of International Board of Governors : The Peres Center for Peace and Innovation (Israël)
- Trustee de la Fondation « Appeal of Conscience » (États-Unis)
- Membre du *Global Advisory Committee* : Bank of America (États-Unis)

Mandats hors Groupe au cours des cinq dernières années

Mandats énumérés ci-dessus ainsi que le mandat suivant :

- Président du Conseil de surveillance : Iris Capital Management SAS (France) (fin en 2022)

Fonctions hors Groupe au cours des cinq dernières années

Fonctions énumérées ci-dessus

* Il s'agit de fonctions non prises en compte dans le nombre de mandats exercés dans des sociétés cotées (cf. tableau page 54 du présent document).



ÉLISABETH BADINTER

- Vice-Présidente du Conseil de surveillance
- Présidente du Comité de nomination

**Née le 5 mars 1944,
de nationalité française**

1^{er} nomination :

27 novembre 1987

Échéance du mandat :

Assemblée Générale
Ordinaire Annuelle 2026

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 XVIII^e siècle et a également enseigné à l'École Polytechnique. Observatrice de l'évolution des mentalités et des mœurs, elle est l'auteur de nombreux essais. Élisabeth Badinter a rejoint le Conseil de surveillance en 1987 et l'a présidé de 1996 à 2017.

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



SIMON BADINTER

- Membre du Conseil de surveillance
- Membre du Comité stratégique et des risques

Né le 23 juin 1968,
de nationalité française
et américaine

1^{er} nomination : 17 juin 1999

Échéance du mandat :
Assemblée Générale
Ordinaire Annuelle 2025

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 radio de son show « The Rendezvous », diffusé dans 50 villes aux États-Unis 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'Etat 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



JEAN CHAREST

- Membre indépendant du Conseil de surveillance
- Président du Comité d'audit
- Membre du Comité de nomination

Né le 24 juin 1958,
de nationalité canadienne
1^{re} nomination : 29 mai 2013

Échéance du mandat :

Assemblée Générale
Ordinaire Annuelle 2025

Nombre d'actions détenues :
1 400

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

Biographie

Avocat de formation, Jean Charest a été élu à la Chambre des communes du Canada en 1984. À 28 ans, il devient Ministre d'État à la Jeunesse. Il a été aussi Ministre de l'environnement (il dirigeait la délégation canadienne au Sommet de la Terre à Rio en 1992), Ministre de l'industrie, Vice-Premier Ministre du Canada puis Premier Ministre du Québec de 2003 à 2012. Il est actuellement associé de Therrien Couture Joli-coeur et membre du Conseil privé de la Reine pour le Canada.

Autres mandats et fonctions exercés au sein du Groupe

Néant

Mandats et fonctions principales exercés en dehors du Groupe

- Associé, avocat senior et conseiller stratégique : Cabinet Therrien Couture Joli-coeur (Canada)
- Président du Conseil d'administration : Ondine Biomedical, société cotée (Canada)
- Membre du Conseil consultatif et membre du groupe de travail Canada US Borders Taskforce : Woodrow Wilson Center - Canada Institute (Canada)
- Membre du Conseil consultatif : Canadian Global Affairs Institute (Canada)

- Membre du groupe canadien de la Commission Trilatérale (Canada)
- Président : 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 comité avisé : CelerateX (Hong Kong)
- Membre du Conseil d'administration : Historica Canada (Canada), Institute for Research on Public Policy (Canada)

Mandats hors Groupe au cours des cinq dernières années

Mandats énumérés ci-dessus ainsi que les mandats suivants :

- 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)



SOPHIE DULAC

- Membre du Conseil de surveillance
- Membre du Comité ESG

Née le 26 décembre 1957,
de nationalité française

1^{re} nomination : 25 juin 1998

Échéance du mandat :

Assemblée Générale
Ordinaire Annuelle 2024

Nombre d'actions détenues :
1 749 460

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 psychographe, 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.

13

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



THOMAS H. GLOCER

- Membre indépendant du Conseil de surveillance
- Membre du Comité d'audit
- Membre du Comité de rémunération
- Membre du Comité stratégique et des risques

Né le 8 octobre 1959,
de nationalité américaine
1^{re} nomination : 25 mai 2016

Échéance du mandat :

Assemblée Générale
Ordinaire Annuelle 2024

Nombre d'actions détenues :
500

Angelic Ventures LP
335 Madison Avenue
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 cybersécurité, 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)



MARIE-JOSÉE KRAVIS

- Membre indépendant du Conseil de surveillance
- Présidente du Comité stratégique et des risques
- Membre du Comité de nomination

Née le 11 septembre 1949,
de nationalité américaine
1^{re} nomination : 1^{er} juin 2010

Échéance du mandat :

Assemblée Générale
Ordinaire Annuelle 2024

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.

13

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)



ANDRÉ KUDELSKI

- Membre indépendant du Conseil de surveillance
- Président du Comité de rémunération
- Membre du Comité d'audit
- Membre du Comité de nomination

Né le 26 mai 1960,
de nationalité suisse
1^{er} nomination : 25 mai 2016

Échéance du mandat :

Assemblée Générale
Ordinaire Annuelle 2024

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 Nagravisio, 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 : Nagravisio 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 Corporate, Inc. (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)
- Membre du Conseil de surveillance : Skidata GmbH (Autriche)
- 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)

- Membre du *Steering Committee* : Fondation Bilderberg Meetings (Pays-Bas)
- *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 :

- 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)
- Président du Conseil d'administration : SmarDTV SA (Suisse) (fin en 2019)



SUZAN LEVINE

- Membre indépendant du Conseil de surveillance
- Présidente du Comité ESG
- Membre du Comité d'audit
- Membre du Comité de nomination

Née le 17 novembre 1969,
de nationalité américaine
1^{er} 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 et maître de conférences à l'Université de Washington. 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'Etat 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 de surveillance 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)
- Membre du comité consultatif : 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)



ANTONELLA MEI-POCHTLER

- Membre indépendant du Conseil de surveillance
- Membre du Comité de rémunération
- Membre du Comité stratégique et des risques
- Membre du Comité ESG

Née le 17 mai 1958,
de nationalité italienne
1^{er} 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 Vice-Présidente du Conseil de Westwing AG, membre du Conseil du Groupe Generali et Vice-Présidente de Pochtler Industrieholding. 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 conseil d'administration 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)
- 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), DKMS - Centre allemand de don de moelle osseuse (Allemagne) (fin en 2019)



TIDJANE THIAM

- Membre indépendant du Conseil de surveillance
- Membre du Comité d'audit
- Membre du Comité stratégique et des risques

Né le 29 juillet 1962,
de nationalité française
et ivoirienne

1^{re} 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 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.

Autres mandats et fonctions exercés au sein du Groupe

Néant

Mandats et fonctions principales exercés en dehors du Groupe

- Président du Conseil d'administration : Rwanda Finance (Rwanda)
- Administrateur : Kering, société cotée (France), 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 : 21st Century Fox (États-Unis) (fin en 2019)



PIERRE PÉNICAUD

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

Né le 28 décembre 1963,
de nationalité française

1^{er} nomination : 20 juin 2017

Échéance du mandat :
14 juin 2025

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), secrétaire de la commission santé, sécurité et conditions de travail (CSSCT) et nommé référent harcèlement.

Autres mandats et fonctions exercés au sein du Groupe

- Directeur artistique senior :
Publicis Conseil SA (France)

Mandats et fonctions principales exercés en dehors du Groupe

Néant

Mandats hors Groupe au cours des cinq dernières années

Néant



PATRICIA VELAY-BORRINI

- Membre du Conseil de surveillance représentant les salariés
- Membre du Comité de rémunération
- Membre du Comité ESG

Née le 16 novembre 1968,
de nationalité française

1^{er} nomination : 16 octobre 2020

Échéance du mandat :
15 octobre 2024

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

Représentation des salariés au sein du Conseil

Mme Patricia Velay-Borrini et M. Pierre Pénicaud ont été désignés comme membres du Conseil représentant les salariés par le Comité de Groupe, en application de la loi et des statuts de la Société. Ils siègent au Conseil de surveillance au même titre que les autres membres, avec voix délibérative. Sous réserve des dispositions légales qui leur sont propres, les membres du Conseil représentant les salariés sont soumis à l'ensemble des dispositions légales et statutaires, disposent des mêmes droits et sont soumis aux mêmes devoirs que les autres membres du Conseil.

Les membres du Conseil de surveillance représentant les salariés ne sont pas tenus de détenir des actions de la Société dans le cadre de leur mandat.

Représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein du Conseil

Au 31 décembre 2023, le Conseil est composé à 45 % de femmes et à 55 % d'hommes. Conformément aux dispositions de l'article L. 225-79-2, II du Code de commerce, les membres du Conseil représentant les salariés ne sont pas pris en compte pour établir cette proportion.

La représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein du 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.

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. La présidence de trois comités spécialisés du Conseil est assurée par des femmes : Mme Élisabeth Badinter préside le Comité de nomination, Mme Marie-Josée Kravis préside le Comité stratégique et des risques et Mme Suzan LeVine préside le Comité ESG.

3

Diversité des compétences des membres

La qualité de la composition du Conseil de surveillance contribue à la bonne gouvernance de Publicis Groupe. Le Conseil de surveillance veille ainsi à la diversité de ses membres et à la complémentarité de leurs compétences.

Depuis quelques années, une ouverture vers des profils plus internationaux a été recherchée. Ainsi, au 31 décembre 2023, huit membres du Conseil de surveillance sur onze (hors membres du Conseil représentant les salariés) sont de nationalité étrangère, soit 73%. En outre, plusieurs autres membres du Conseil 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 (voir ci-dessus la présentation des membres du Conseil).

Il est également important pour le Conseil de surveillance 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.

Ses membres disposent par ailleurs d'expertises variées dans des domaines clés pour Publicis Groupe. 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 membres du Conseil de surveillance, a établi la matrice de compétences suivante :

	Compétences générales et sectorielles							Appartenance aux comités				
	Communi- cation/ publicité/ médias	Expé- rience inter- nationale	Gouver- nance et Mana- gement	Finance et Audit	Nou- velles techno- logies/ digital	Sciences sociales et Ressources humaines	Dévelop- pement durable/ engage- ment sociétal et environ- nemental	Comité d'audit	Comité de nomi- nation	Comité de rémuné- ration	Comité straté- gique et des risques	Comité ESG
Maurice Lévy	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	
Élisabeth Badinter	•		•			•		•				
Simon Badinter	•	•	•								•	
Jean Charest		•	•	•		•	•	•	•			
Sophie Dulac	•		•			•	•					•
Thomas H. Glocer	•	•	•	•	•	•		•		•	•	
Marie-Josée Kravis		•	•	•	•	•	•		•		•	
André Kudelski	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•		
Suzan LeVine	•	•	•	•	•	•	•	•	•			•
Antonella Mei-Pochtler	•	•	•		•	•	•			•	•	•
Tidjane Thiam		•	•	•	•	•	•	•	•		•	
Pierre Pénicaud	•					•	•				•	
Patricia Velay-Borrini	•		•			•	•			•		•
Taux par compétence	77 %	69 %	92 %	54 %	54 %	92 %	85 %					

Processus de sélection d'un nouveau membre du Conseil de surveillance

Conformément à l'article 7 du règlement intérieur, le Comité de nomination propose au Conseil de surveillance une procédure destinée à sélectionner les futurs membres du Conseil de surveillance indépendants et réalise ses propres études sur les candidats potentiels avant toute démarche auprès de ces derniers.

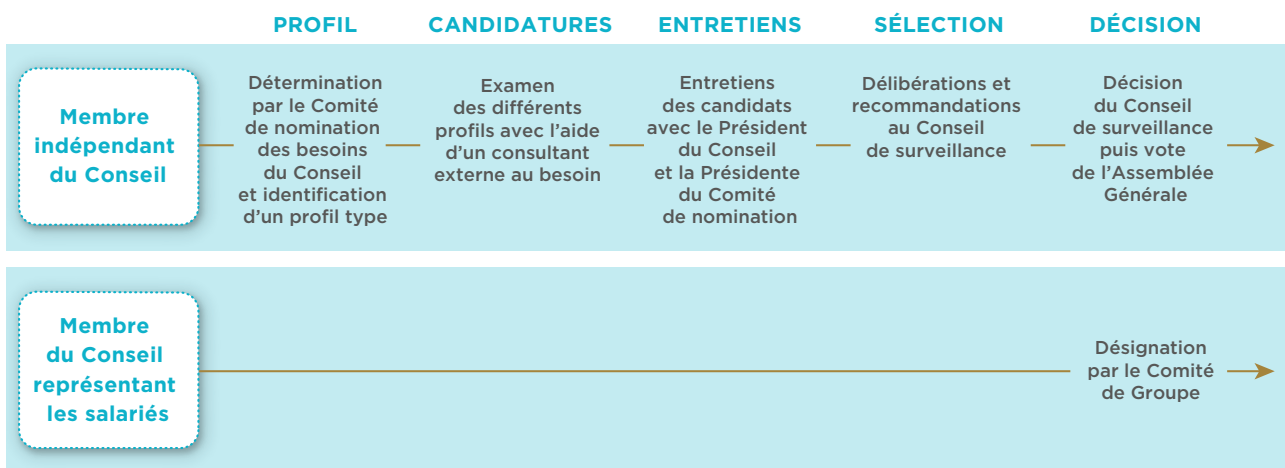
Le Comité de nomination mène une réflexion approfondie sur les besoins du Conseil en termes de compétences, de parité et de diversité parmi ses membres et détermine un profil type de candidat. Le Comité peut se faire assister par un consultant externe.

Le Président du Conseil de surveillance et la Présidente du Comité de nomination organisent des entretiens avec les candidats présélectionnés. Les Présidents des autres Comités peuvent participer à ces entretiens en tant que de besoin. À l'issue de cette étape de présélection, le Comité de nomination soumet sa recommandation à l'ensemble des membres du Conseil de surveillance.

Le Conseil de surveillance 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 membres du Conseil de surveillance représentant les salariés sont désignés par le Comité de Groupe.

Présentation synthétique du processus de sélection



Indépendance des membres du Conseil de surveillance

Le Conseil de surveillance retient, pour apprécier l'indépendance de ses membres, 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 membre du conseil de surveillance 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 membres du Conseil de surveillance*, au 31 décembre 2023, 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)

	Critère 1	Critère 2	Critère 3	Critère 4	Critère 5	Critère 6	Critère 7	Critère 8	Qualification retenue par le Conseil
Maurice Lévy <i>Président</i>	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	Non indépendant
Élisabeth Badinter <i>Vice-Présidente</i>	✓	✓	✓	X	✓	X	✓	X	Non indépendant
Simon Badinter	✓	✓	✓	X	✓	X	n/a	✓	Non indépendant
Jean Charest	✓	✓	✓	✓	✓	✓	n/a	✓	Indépendant
Sophie Dulac	✓	✓	✓	X	✓	X	n/a	✓	Non indépendant
Thomas H. Glocer	✓	✓	✓	✓	✓	✓	n/a	✓	Indépendant
Marie-Josée Kravis	✓	✓	✓	✓	✓	X	n/a	✓	Indépendant
André Kudelski	✓	✓	✓	✓	✓	✓	n/a	✓	Indépendant
Suzan LeVine	✓	✓	✓	✓	✓	✓	n/a	✓	Indépendant
Antonella Mei-Pochtler	✓	✓	✓	✓	✓	✓	n/a	✓	Indépendant
Tidjane Thiam	✓	✓	✓	✓	✓	✓	n/a	✓	Indépendant

n/a : non applicable

* À l'exception de M. Pierre Pénicaut et de Mme Patricia Velay-Borrini, membres représentants les salariés qui ne sont pas pris en compte conformément au code Afep-Medef

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

Le Conseil de surveillance du 6 mars 2024, sur recommandation du Comité de nomination, a examiné l'indépendance de ses membres.

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 de surveillance a conclu à l'absence de relations d'affaires significatives entre Publicis et chacun des membres qualifiés d'indépendants et les sociétés dans lesquelles ces membres détiennent d'autres

mandats ou exercent des fonctions. Cette qualification est le résultat d'une analyse fondée sur les déclarations annuelles communiquées par les membres du Conseil à l'occasion de la préparation du document d'enregistrement universel. Cette analyse est complétée par un examen individuel réalisé par le Conseil selon la situation particulière des membres concernés, fondé sur une approche large et multicritère (nature, durée, importance et continuité de la relation d'affaire si elle existe).

S'agissant des membres ayant un mandat social non exécutif au sein de sociétés clientes du groupe Publicis, le Conseil a écarté le caractère significatif de la relation d'affaires notamment en raison de l'absence de pouvoir décisionnel des membres concernés dans le cadre de l'établissement ou du maintien de cette relation commerciale.

Plus particulièrement, le Conseil a examiné la situation de M. Maurice Lévy qui remplit l'ensemble des critères d'indépendance requis par le code Afep-Medef à compter du 1^{er} juin 2022. Toutefois, au regard de ses nombreuses

années d'expérience passées au sein du Groupe, de son statut d'ancien dirigeant exécutif et iconique de la Société, le Conseil de surveillance, sur recommandation du Comité de nomination, a choisi de maintenir son statut de membre non indépendant.

Le Conseil de surveillance a réexaminé la situation de Mme Marie-Josée Kravis au 31 décembre 2023, qui a dépassé sa douzième année au sein du Conseil au 1^{er} 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 tel 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 exercer pleinement sa mission de contrôle vis-à-vis des membres du Directoire. Elle a su faire preuve d'un sens éthique et d'une liberté de parole remarquables et reconnus par ses pairs.

En conséquence, le Conseil de surveillance, sur recommandation du Comité de nomination, a confirmé le statut de membre indépendant de Mme Marie-Josée Kravis au 31 décembre 2023.

Au 31 décembre 2023, le Conseil de surveillance est composé de sept membres indépendants sur onze (hors membres du Conseil représentant les salariés conformément au paragraphe 10.3 du Code Afep-Medef), soit une proportion de 64 %.

3.1.1.2 Conflits d'intérêts, liens familiaux et contrats de services

Le Conseil de surveillance a prévu, dans son règlement intérieur, des règles strictes en matière de conflit d'intérêts : chaque membre du Conseil de surveillance doit pouvoir exercer ses fonctions en toute indépendance, par rapport aux autres membres du Conseil de surveillance et vis-à-vis du Directoire. En outre, chaque membre 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 membre concerné s'abstient d'assister au débat et de participer au vote de la décision en relation avec le sujet concerné.

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.

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

Par ailleurs, il n'existe pas d'engagement ou d'accord conclu par la Société ou ses filiales avec des membres du Conseil de surveillance 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 3.3 et 3.5.

Sauf s'il en est précisé autrement dans la section 3.5, aucune désignation d'un membre du Conseil de surveillance n'a été effectuée en application d'un engagement pris envers un actionnaire majeur, un client ou un fournisseur de la Société.

3.1.1.3 Absence de condamnation pour fraude

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

- aucune condamnation pour fraude n'a été prononcée contre un membre du Conseil de surveillance de la Société ;
- aucun membre du Conseil de surveillance 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 membre du Conseil de surveillance 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.

3.1.1.4 Évolutions à venir dans la composition du Conseil de surveillance

Les mandats de membre du Conseil de surveillance de Mmes Sophie Dulac et Marie-Josée Kravis ainsi que de MM. Thomas H. Glocer et André Kudelski arriveront à échéance à l'issue de la prochaine Assemblée Générale des actionnaires du 29 mai 2024.

Sur recommandation du Comité de nomination, le Conseil de surveillance a décidé de soumettre au vote des actionnaires, lors de la prochaine Assemblée Générale annuelle, le renouvellement du mandat de membre du Conseil de surveillance de Mmes Sophie Dulac et Marie-Josée Kravis ainsi que de MM. Thomas H. Glocer et

André Kudelski uniquement dans l'hypothèse où le changement de mode de gestion en société à conseil d'administration ne serait pas adopté par l'Assemblée Générale. Ces renouvellements seront le cas échéant proposés pour une durée de quatre années qui prendra fin à l'issue de l'Assemblée Générale Ordinaire Annuelle appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2027.

Ces propositions ont été faites en considération des profils et compétences individuelles de chacun mis en perspective avec la composition globale du Conseil de surveillance. Elles reflètent la volonté du Conseil de surveillance de maintenir une composition diversifiée et équilibrée, et de pérenniser la qualité de la gouvernance du groupe Publicis au profit des collaborateurs du Groupe, des actionnaires et des parties prenantes.

Mme Sophie Dulac, petite-fille du fondateur du groupe Publicis et nièce de Mme Élisabeth Badinter, contribue à la stabilité de la gouvernance avec ce maintien de l'actionnariat familial au sein du Conseil. Elle apporte toute son expertise en matière de communication, secteur professionnel dans lequel elle exerce, et en matière RSE au sein du comité ESG du Conseil où elle siège.

M. Thomas H. Glocer apporte toute son expertise en matière financière et nouvelles technologies. Il est un membre très actif, présent dans trois des cinq comités spécialisés du Conseil et pilote depuis six années le processus d'évaluation du Conseil.

Mme Marie-Josée Kravis apporte toute son expertise au Conseil sur les sujets relatifs à la situation économique internationale, tout particulièrement aux États-Unis. Elle a également une très bonne connaissance du fonctionnement et de la gouvernance des sociétés cotées en France. Ses compétences ont enrichi les échanges au sein du Conseil et des Comités dont elle est membre, en particulier le Comité stratégique et des risques qu'elle préside.

M. André Kudelski joue un rôle essentiel en tant que Président du Comité de rémunération. À ce titre, il a piloté des travaux significatifs sur la rémunération des mandataires sociaux et des salariés du Groupe.

Le tableau ci-après récapitule les évolutions envisagées en 2024 dans la composition du Conseil de surveillance si le changement de mode de gestion venait à ne pas être adopté :

Membre du Conseil de surveillance	Départ	Renouvellement	Nomination	Nationalité
Sophie Dulac		29 mai 2024		Française
Thomas H. Glocer		29 mai 2024		Américaine
Marie-Josée Kravis		29 mai 2024		Américaine
André Kudelski		29 mai 2024		Suisse

Il est précisé que dans l'hypothèse où le changement de mode de gestion de la Société à société à Conseil d'Administration serait adopté par l'Assemblée Générale du 29 mai 2024, le mandat des membres actuels du Conseil de surveillance prendrait fin à l'issue de cette Assemblée Générale qui devra se prononcer sur la future composition du Conseil d'Administration tel que décrit à la section 3.2.1 du présent document.

3.1.2 Fonctionnement du Conseil de surveillance et de ses comités spécialisés

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

Dispositions légales

Les articles L. 225-68 et suivants et L. 22-10-18 et suivants du Code de commerce fixent les règles générales sur la composition, le fonctionnement et les pouvoirs du Conseil de surveillance.

Statuts de la Société

Les statuts de la Société, adoptés par l'Assemblée Générale des actionnaires, déterminent aux articles 13 à 17 les règles spécifiques applicables à la Société en matière de composition, fonctionnement et pouvoirs du Conseil de surveillance.

Règlement intérieur du Conseil de surveillance

Le règlement intérieur du Conseil de surveillance précise les règles statutaires, notamment celles relatives aux modalités pratiques de fonctionnement du Conseil, et encadre ses relations avec le Directoire, 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 de surveillance, en application de l'article 16 II, dernier alinéa, des statuts de la Société, a constitué en son sein cinq comités spécialisés, qui préparent les travaux du Conseil et recommandent la prise de certaines décisions : un Comité de nomination distinct du Comité de rémunération, un Comité stratégique et des risques, distinct du Comité d'audit, allant ainsi au-delà des recommandations du code Afep-Medef et un Comité ESG, créé en 2021, dédié aux questions environnementales, sociales et de gouvernance de l'entreprise.

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 13 septembre 2023.

Le texte intégral du règlement intérieur du Conseil de surveillance est mis à disposition à 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>

3.1.2.1 Fonctionnement du Conseil de surveillance

Le Conseil de surveillance se réunit autant de fois que nécessaire sur convocation du Président ou, en son absence, de la Vice-Présidente, avec un minimum de quatre réunions par an, dont une destinée à l'approbation des comptes annuels. Il délibère en français. Une traduction simultanée en anglais est disponible. Pour faciliter la participation des membres, notamment ceux résidant à l'étranger, le Conseil de surveillance 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 Directoire communique aux membres du Conseil de surveillance 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 membres du Conseil de surveillance quelques jours à l'avance.

À l'occasion de l'examen des comptes trimestriels et semestriels, le Conseil de surveillance prend connaissance du rapport de gestion du Directoire sur l'activité du Groupe, les principaux chiffres clés, l'environnement macro-économique, la politique RSE du Groupe, les acquisitions et cessions de sociétés, la situation financière et les résultats du Groupe et de la Société ainsi que les perspectives envisagées, et formule ses commentaires.

En dehors des séances du Conseil de surveillance, le Directoire fournit au Conseil de surveillance toutes les informations utiles concernant la Société et le Groupe si l'importance ou l'urgence de l'information l'exige.

Le Conseil de surveillance peut convier les membres du Directoire lors de ses réunions. En tout état de cause, les délibérations sur les rémunérations des membres et du Président du Directoire se déroulent hors de leur présence. Des réunions peuvent être organisées, à l'initiative du Président du Conseil et, le cas échéant, sur demande des membres du Conseil de surveillance, avec des dirigeants du Groupe, notamment pour prendre connaissance des plans d'action stratégiques mis en place.

Dans le cadre de la prévention des opérations d'initiés, les règles restrictives établies par le Directoire à l'intention des initiés du Groupe quant aux périodes autorisées pour les opérations sur les titres de la Société s'appliquent également aux membres du Conseil de surveillance.

Au cours de l'année 2023, le Conseil de surveillance s'est réuni sept fois.

3.1.2.2 Assiduité des membres du Conseil de surveillance aux séances du Conseil et aux réunions des comités en 2023

	Conseil de surveillance		Comité d'audit		Comité de nomination		Comité de rémunération		Comité stratégique et des risques		Comité ESG	
	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 <i>Président du Conseil</i>	7/7	100 %			3/3	100 %	5/5	100 %	2/2	100 %		
Élisabeth Badinter <i>Vice-Présidente du Conseil</i>	7/7	100 %			3/3	100 %						
Simon Badinter	7/7	100 %							1/2	50 %		
Jean Charest	6/7	86 %	6/6	100 %	3/3	100 %						
Sophie Dulac	7/7	100 %									1/2	50 %
Thomas H. Glocer	7/7	100 %	6/6	100 %			5/5	100 %	2/2	100 %		
Marie-Josée Kravis	7/7	100 %			3/3	100 %			2/2	100 %		
André Kudelski	7/7	100 %	6/6	100 %	3/3	100 %	5/5	100 %				
Suzan LeVine	7/7	100 %	6/6	100 %	3/3	100 %					2/2	100 %
Antonella Mei-Pochtler	7/7	100 %					5/5	100 %	2/2	100 %	2/2	100 %
Tidjane Thiam	7/7	100 %	6/6	100 %					2/2	100 %		
Pierre Pénicaud <i>Membre représentant les salariés</i>	7/7	100 %							2/2	100 %		
Patricia Velay-Borrini <i>Membre représentant les salariés</i>	7/7	100 %					5/5	100 %			2/2	100 %
Taux d'assiduité global		99 %		100 %		100 %		100 %		93 %		88 %

Membres indépendants

3.1.2.3 Missions du Président et de la Vice-Présidente du Conseil de surveillance

Missions du Président du Conseil de surveillance

M. Maurice Lévy, Président du Conseil de surveillance, organise les travaux du Conseil de surveillance pour que ce dernier remplisse pleinement sa mission de contrôle de la gestion de la Société par le Directoire. Au cours de l'année 2023, il a préparé, présidé et dirigé les débats des sept séances du Conseil de surveillance. Il a participé activement aux travaux des comités dont il est membre. Il a également organisé pour le Conseil des présentations des dirigeants du Groupe sur des sujets liés à l'activité et les tendances clés du marché en 2023.

Le Président du Conseil de surveillance accompagne par ailleurs de manière active mais non opérationnelle le Directoire, en tant que de besoin, en répondant aux demandes de consultation du Directoire sur tous les événements significatifs pour la Société. Il maintient ainsi un équilibre entre les organes de gouvernance. Il poursuit avec les grands clients du Groupe la relation de confiance engagée il y a plusieurs décennies, il coordonne les efforts auprès des pouvoirs publics dans les pays où opère Publicis et fait bénéficier le Groupe de ses années d'expérience. Il apporte également son soutien à Publicis Groupe sur l'application des grands principes de gestion, la définition et la supervision de la mise en œuvre des stratégies d'avenir. Il participe à trois comités du Conseil de surveillance : Comité de nomination, Comité de rémunération et Comité stratégique et des risques.

Dans le contexte du dialogue actionnarial, le Président du Conseil de surveillance participe en tant que de besoin aux échanges avec les actionnaires et investisseurs. En fonction des sujets abordés, les membres du Conseil de surveillance peuvent être associés à ces échanges. Le Président du Conseil de surveillance rend compte de ces échanges à l'ensemble des membres du Conseil de surveillance.

Mission de la Vice-Présidente du Conseil de surveillance

La Vice-Présidence du Conseil de surveillance est assurée par Mme Elisabeth Badinter, actionnaire historique et important de Publicis Groupe S.A.

La Vice-Présidente intervient en cas d'absence du Président du Conseil de surveillance pour convoquer le Conseil de surveillance et en diriger les débats. Par ailleurs, elle joue un rôle clef de garante de la bonne gouvernance du Groupe, en contribuant à l'équilibre entre les pouvoirs de gestion et de surveillance.

3.1.2.4 Missions et activités du Conseil de surveillance

Missions du Conseil de surveillance

Le Conseil de surveillance exerce le contrôle permanent de la gestion de la Société par le Directoire, dans l'intérêt de toutes les parties prenantes et en particulier des actionnaires. À cet effet, il peut opérer, à toute époque de l'année, les vérifications et les contrôles qu'il juge opportuns et peut se faire communiquer les documents qu'il juge utiles à l'accomplissement de sa mission.

Le Conseil de surveillance est compétent pour nommer et révoquer les membres du Directoire.

Le Conseil s'assure 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 par le Directoire de la politique de non-discrimination et de diversité au sein des instances dirigeantes. Le Directoire lui donne toutes les informations nécessaires à cet effet.

Opérations soumises à l'autorisation préalable du Conseil de surveillance

En application des statuts de la Société et de l'article 2 de son règlement intérieur, le Conseil de surveillance détermine, lors de sa réunion ayant à l'ordre du jour l'examen des comptes annuels de l'exercice écoulé, les opérations et les seuils au-delà desquels son assentiment préalable est requis.

Conformément aux décisions du Conseil, prises lors de sa séance du 7 février 2024 et à son règlement intérieur, le Directoire sollicite l'assentiment préalable du Conseil de surveillance pour effectuer les opérations suivantes :

- l'acquisition ou la cession d'immeubles par nature ;
- la prise et la cession totale ou partielle de participations pour une valeur supérieure à 5 % des capitaux propres de la Société ;
- la constitution de sûretés, ainsi que les cautions, avals et garanties ;
- tout emprunt, toute émission d'obligations, d'actions dépassant 5 % des capitaux propres de la Société ;
- toute modification du capital de la Société, à l'exception de celles résultant d'opérations qui auraient déjà été autorisées par le Conseil de surveillance ;
- toute opération significative se situant hors la stratégie annoncée par la Société.

Le Conseil de surveillance peut également décider que certaines opérations financières particulières soient soumises préalablement à son accord.

Activités du Conseil de surveillance en 2023

Les principaux points examinés par le Conseil de surveillance lors de ses réunions en 2023 sont présentés ci-après :

Principaux points examinés en 2023 :

Activité et résultats

Le Conseil 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, semestrielle 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 relatifs à 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 a examiné les grands principes budgétaires pour l'exercice 2023 et a donné son assentiment au Directoire sur le budget 2023.

Le Conseil a approuvé la proposition du Directoire de verser un dividende unitaire de 2,90 euros au titre de l'exercice 2022.

Gouvernement d'entreprise

Le Conseil de surveillance a revu sa composition et celle de ses comités, sur recommandation du Comité de nomination, en tenant compte des objectifs de représentation équilibrée des femmes et des hommes et de diversité au sein du Conseil dans toutes ses dimensions, ainsi que de l'équilibre entre membres indépendants et non indépendants.

Il a notamment proposé le renouvellement du mandat en qualité de membres du Conseil de surveillance de Mmes Suzan LeVine et Antonella Mei-Pochtler à l'Assemblée Générale du 31 mai 2023.

Le Conseil a examiné et confirmé l'indépendance de ses membres au titre de l'exercice 2023. Le Conseil a pris acte du processus et du résultat très satisfaisant de l'autoévaluation de ses membres au titre de l'exercice 2022.

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.

Le Conseil a également examiné la composition du Directoire. Sur recommandation du Comité de nomination, il a décidé de nommer M. Loris Nold en tant que membre du Directoire, en remplacement de M. Michel-Alain Proch, à l'issue de l'arrêté et de la présentation des comptes de l'exercice 2023, pour la durée restant à courir du mandat de ce dernier.

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 a approuvé les recommandations du Comité d'audit sur le remplacement du cabinet Ernst & Young et Autres, Commissaires aux Comptes, dont le mandat arrive à échéance à l'Assemblée Générale 2025 sur les comptes clos au 31 décembre 2024.

Le Conseil a pris connaissance de l'ensemble des nouvelles recommandations et bonnes pratiques en matière de gouvernement d'entreprise et a actualisé son règlement intérieur en conséquence.

Principaux points examinés en 2023 :

Gestion des risques et stratégie

Le Conseil a été informé régulièrement par le Directoire et le Comité stratégique et des risques des impacts du contexte macroéconomique, technologique et géopolitique sur l'activité du Groupe et de ses clients.

Le Conseil a été sensibilisé sur les principales zones de risques propres aux activités du Groupe ainsi que des plans d'actions de remédiation envisagés par le Directoire.

Le Conseil a pris connaissance des travaux sur l'actualisation de la cartographie des risques, avec un focus sur la quantification des risques de cybersécurité.

Le Conseil a examiné les enjeux stratégiques en matière d'intelligence artificielle et a été informé des travaux en cours pour accompagner la transformation 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 de l'ensemble de la réglementation applicable sur la question de la représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein des instances dirigeantes.

Un point plus spécifique a été effectué sur l'évolution de la situation au niveau des effectifs du Groupe et des Comités Exécutifs des principaux pays/régions.

Le Directoire a présenté un point d'étape sur la réalisation des objectifs concernant la représentation des femmes aux postes clés de leadership et sur les actions mises en place de façon transversale au sein du Groupe pour atteindre l'objectif fixé de 45 % en 2025.

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 2022 ainsi que la politique de rémunération qui leur est applicable au titre de l'exercice 2023. Le Conseil a examiné les conditions d'attribution des actions aux membres du Directoire selon le plan LTIP 2023.

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, sur recommandation du Comité de rémunération, a approuvé la proposition du Directoire visant à augmenter l'enveloppe des rémunérations variables des collaborateurs du Groupe. Le Conseil a été informé de la politique de rémunération applicable aux principaux talents du Groupe.

Le Conseil a été informé des résultats du calcul du ratio d'équité.

Le Conseil a pris en considération les attentes des actionnaires et des agences en conseil de vote pour améliorer continuellement la politique de rémunération à soumettre au vote de la prochaine Assemblée Générale.

Le Conseil a échangé sur les travaux de réflexion en cours au sein du Groupe sur la notion de salaire décent ainsi que sur les avantages sociaux (*benefits*) octroyés à l'ensemble des collaborateurs du Groupe.

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. Le Conseil a été sensibilisé aux actions menées par le Groupe en matière de diversité, d'équité et d'inclusion.

Principaux points examinés en 2023 :**Responsabilité sociale, environnementale et climatique de l'entreprise (RSE)**

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 a suivi l'évolution des notations RSE du groupe Publicis.

Le Conseil a fait le point sur le suivi des principaux piliers de la stratégie RSE du Groupe (diversité & inclusion, marketing responsable et éthique des affaires, lutte contre le dérèglement climatique). En particulier, le Directoire a présenté au Conseil les actions visant à contribuer à la réduction des émissions de carbone. Le Conseil a examiné l'opportunité de présenter une résolution « *say on climate* » à ses actionnaires.

Le Conseil a été informé des étapes de déploiement de l'initiative *#WorkingWithCancer*.

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 et ses Comités ont entamé une réflexion sur la collaboration entre les différents Comités sur les sujets liés à la RSE.

Le Conseil a été informé des évolutions réglementaires et plus particulièrement des dispositions de la directive *Corporate Sustainability Reporting Directive*. Dans ce contexte, il a examiné les propositions du Comité d'audit relatives à la nomination d'un auditeur en matière de durabilité.

Assemblée Générale du 31 mai 2023

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 31 mai 2023. Il a examiné les différents rapports et validé le rapport sur le gouvernement d'entreprise.

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.

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 en particulier les discussions de Publicis Health avec un *Executive Committee* représentant les Etats américains.

Le Conseil a été informé de la mise en œuvre du programme anti-corruption du groupe Publicis. Le Conseil a pris connaissance du suivi de la mise en œuvre du Plan de vigilance au sein du Groupe.

Présentations opérationnelles

Le Conseil de surveillance a bénéficié de plusieurs présentations par des intervenants externes et internes, notamment :

- une présentation sur l'intelligence artificielle et ses enjeux par M. Antoine Bordes, Vice-Président de l'intelligence artificielle chez Helsing ;
- une présentation sur la stratégie et le bilan des opérations en matière de fusions et acquisitions du Groupe sur les 10 dernières années par M. Stéphane Estryn, Directeur des fusions et acquisitions du Groupe ;
- une présentation sur les enjeux stratégiques et le modèle d'affaires au Royaume-Uni par les équipes locales à l'occasion de la tenue du Conseil de surveillance à Londres en septembre 2023 ;
- une présentation sur les travaux des agences du Groupe dans le domaine de l'intelligence artificielle par M. Nigel Vaz, CEO de Publicis Sapient.

3.1.2.5 Évaluation du Conseil de surveillance

Processus d'évaluation

Conformément à l'article 11.3 du code Afep-Medef, le Conseil de surveillance 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, avec la possibilité d'entretiens individuels avec le Président du Conseil de surveillance ou le membre du Conseil, désigné comme superviseur de l'évaluation.

Cette évaluation vise à :

- faire le point sur le fonctionnement du Conseil de surveillance 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 résultats sont synthétisés et ensuite commentés en séance. M. Thomas H. Glocer, membre indépendant, en contact direct avec les membres du Conseil de surveillance, a mené les entretiens individuels avec les membres du Conseil qui le souhaitent et réalisé cette évaluation, au titre de l'exercice 2022, avec l'appui de la Secrétaire Générale et de la Direction juridique.

En outre, le Président et la Vice-Présidente du Conseil de surveillance discutent des contributions de tous les membres du Conseil. La restitution des résultats de cette évaluation peut faire l'objet de réunions informelles, en complément du point annuel en séance de Conseil de surveillance.

Il est précisé que l'évaluation au titre de l'exercice 2023 est conduite début 2024. Les résultats de cette évaluation feront l'objet d'un compte rendu au sein du document d'enregistrement universel 2024.

Analyse des résultats de l'évaluation

Les réponses ont été examinées en détail et comparées, pour chaque membre du Conseil, à celles de l'année précédente. L'analyse des conclusions de l'évaluation pour l'exercice 2022 a été présentée au Conseil de surveillance lors de sa réunion du 8 mars 2023 et une réflexion sur les points d'amélioration a été menée par le Conseil de surveillance. Le constat général est positif avec une moyenne de 3,9 sur 4, en hausse par rapport aux deux années précédentes.

Les membres du Conseil ont été particulièrement satisfaits de la bonne dynamique du Conseil et des échanges constructifs en son sein ainsi que du fonctionnement global du Conseil (fréquence, durée des réunions, qualité des documents). Ils ont exprimé leur appréciation sur la qualité des relations avec le Directoire avec lequel ils entretiennent un dialogue ouvert et permanent. Ils ont également apprécié la formation qui leur a été dispensée sur les enjeux RSE.

Les membres sont satisfaits du fonctionnement et de la qualité du travail réalisé au sein des Comités ainsi que des rapports faits au Conseil. Ils apprécient la bonne collaboration entre les Comités.

Axes d'amélioration

Parmi les axes d'amélioration, les membres du Conseil ont exprimé le souhait de disposer de plus d'information sur la stratégie du Groupe à moyen et à long terme, de même que sur les acquisitions.

Concernant la composition du Conseil, les membres suggèrent un renforcement des compétences en matière de technologie et d'intelligence artificielle.

Plan d'action

Le Conseil a pris acte des axes d'amélioration exprimés. Au cours de l'année 2023, les membres du Conseil de surveillance ont bénéficié de présentations approfondies :

- en matière RSE, et plus particulièrement, sur l'initiative *WorkingWithCancer* ;
- sur les enjeux stratégiques du marché britannique qui représente le 2^e pays le plus important du Groupe ;
- sur les activités fusions & acquisitions du Groupe ;
- sur l'intelligence artificielle et ses enjeux pour le Groupe.

3.1.2.6 Accueil et formation des membres du Conseil de surveillance

Tout nouveau membre du Conseil de surveillance est informé des obligations à sa charge. Un programme d'accueil et d'intégration pour tout nouveau membre du Conseil de surveillance est proposé. À cette occasion, des rencontres personnalisées avec le Président du Conseil de surveillance, le Directoire et 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 membre du Conseil 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 membre du Conseil 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.

3.1.2.7 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. 22-10-29 du Code de commerce, le Conseil de surveillance du 11 septembre 2019 a mis en place, sur proposition du Comité d'audit, une procédure d'évaluation des conventions passées par la Société portant sur des opérations courantes conclues à des conditions normales.

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 ayant connaissance d'un projet de convention 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 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 de surveillance 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 de surveillance 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. 225-86 du Code de commerce, toute convention intervenant directement ou par personne interposée entre la Société et :

- l'un des membres du Directoire ;
- l'un des membres du Conseil de surveillance ;
- un actionnaire 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 de surveillance.

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 l'un des membres du Directoire ou du Conseil de surveillance 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. 225-88 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. 225-86 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 de l'article L. 225-86 du Code de commerce, les décisions d'autorisation du Conseil de surveillance depuis le 1^{er} août 2014 sont toutes motivées.

Aucune convention n'a été conclue ou poursuivie en application des dispositions applicables aux conventions réglementées au cours de l'exercice 2023.

3.1.2.8 Observations du Conseil de surveillance sur le rapport du Directoire et les comptes de l'exercice 2023

Lors de la séance du Conseil de surveillance du 7 février 2024, le Directoire a communiqué son rapport de gestion ainsi que les comptes annuels et consolidés de l'exercice 2023. Le Conseil les a examinés, a pris connaissance de l'avis du Comité d'audit sur l'arrêté des comptes et a échangé avec les Commissaires aux Comptes. Après avoir reçu toutes les informations utiles et nécessaires, le Conseil n'a pas eu d'observation à formuler.

3.1.2.9 Les comités spécialisés du Conseil de surveillance

Les comités spécialisés constitués au sein du Conseil de surveillance sont les suivants :

- le Comité d'audit ;
- le Comité de nomination ;
- le Comité de rémunération ;
- le Comité stratégique et des risques ; et
- le Comité ESG (enjeux environnementaux, sociaux et de gouvernance).

Le détail des modalités de fonctionnement des cinq comités est mentionné au Titre II « Comités spécialisés » du règlement intérieur du Conseil de surveillance. 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 de surveillance. 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 de surveillance. Les comités peuvent s'adjoindre à titre exceptionnel ou permanent un expert externe dont ils fixent la rémunération.

Les cinq comités spécialisés aident le Conseil de surveillance dans l'accomplissement de ses missions et contribuent ainsi à l'amélioration du gouvernement d'entreprise au sein du Groupe. Les comités, chacun dans son domaine de compétence, préparent les travaux du Conseil de surveillance, 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 de surveillance. Ils peuvent se faire assister de consultants externes lorsqu'ils le jugent utile.

Les membres des comités sont désignés pour la durée de leur mandat de membre du Conseil et sont rééligibles dans les mêmes conditions que celles prévues à l'article 13 des statuts.

Les membres des comités sont révocables *ad nutum* par le Conseil de surveillance, sans qu'il ait besoin de justifier la révocation. 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.

Sur recommandation du Comité de nomination, le Conseil de surveillance, réuni à la suite de l'Assemblée Générale des actionnaires du 31 mai 2023, a reconduit la composition des comités à l'identique. La composition des cinq comités assure une représentation diversifiée et équilibrée en matière de mixité, d'indépendance, de compétences, d'expériences et de nationalités.

Sur décision des Présidents des Comités concernés, des réunions communes entre les Comités peuvent être organisées sur des thèmes d'intérêt commun, en particulier sur les sujets RSE. Ces réunions sont co-présidées par les Présidents de comités. De manière générale, la gouvernance de Publicis favorise le travail collaboratif entre les membres du Conseil de surveillance. Une réflexion a été menée au cours de l'exercice 2023 pour organiser les travaux des comités en matière RSE.

Comité d'audit

Composition du Comité d'audit à la date du présent document

Conformément à l'article 17.1 du code Afep-Medef, le Comité d'audit ne comprend aucun dirigeant mandataire social exécutif. Il est composé entièrement de membres indépendants. Ils disposent tous d'une compétence financière et/ou comptable du fait de leur expérience professionnelle, décrite dans leur biographie à la section 3.1.1.1 du présent document.

SITUATION EN 2023	Nom	Informations personnelles			Membre indépendant (2)	Année de présence au Conseil	Assiduité
		Âge (1)	Genre	Nationalité			
5 membres 6 réunions 100 % de membres indépendants 100 % d'assiduité 20 % de femmes 80 % d'hommes	Jean Charest (<i>Président</i>)	65	H	Canadienne	Oui	10	100 %
	Thomas H. Glocer	64	H	Américaine	Oui	7	100 %
	André Kudelski	63	H	Suisse	Oui	7	100 %
	Suzan LeVine	54	F	Américaine	Oui	4	100 %
	Tidjane Thiam	61	H	Française et ivoirienne	Oui	1	100 %

(1) Au 31 décembre 2023.

(2) Au regard des critères d'indépendance énoncés dans le code Afep-Medef.

H : homme – F : femme

Il est précisé que M. Jean-Michel Étienne assiste le Comité d'audit en qualité d'expert permanent. Il apporte sa connaissance du groupe Publicis et son expertise en matière financière et comptable.

Aucun changement n'est intervenu dans la composition du Comité d'audit en 2023.

Missions et activités principales en 2023

Les missions du Comité d'audit sont détaillées à l'article 6 du règlement intérieur du Conseil de surveillance. Conformément à l'article L. 823-19 du Code de commerce et à l'article 17.2 du code Afep-Medef, les missions du Comité d'audit et les principaux travaux réalisés en 2023 sont les suivants :

Missions

Information comptable financière

- Examiner les comptes sociaux et consolidés de la Société, ainsi que l'information financière délivrée, avant leur présentation au Conseil de surveillance ;
- suivre leur processus d'élaboration et formuler le cas échéant des recommandations pour en garantir l'intégrité ;
- s'assurer de la pertinence des méthodes comptables ;
- s'assurer de la régularité et de la sincérité des comptes ;
- examiner les conventions pouvant être qualifiées de conventions courantes conclues à des conditions normales de marché ;
- examiner les risques ayant un impact financier et les engagements hors bilan.

Principaux travaux réalisés en 2023

Information comptable financière

- Examen des états financiers annuels de l'exercice 2022 et des comptes semestriels au 30 juin 2023 du Groupe ainsi que des rapports y afférents ;
- prise de connaissance régulière des résultats du Groupe avec une analyse de la croissance organique par pays/région et par métier ;
- suivi des comptes statutaires 2022 des filiales ;
- vérification de la pertinence et de la permanence des méthodes comptables adoptées pour l'établissement des comptes ;
- recueil des travaux des Commissaires aux Comptes et de leurs rapports sur les états financiers du Groupe ;
- analyse de la situation de trésorerie du Groupe et des besoins à venir ;
- revue de la cartographie des risques du Groupe ;
- appréciation 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.

Missions

Contrôle interne et externe

- Faire un suivi des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques ;
- examiner l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques ;
- superviser l'organisation et la mise en œuvre de l'audit interne du Groupe ;
- veiller à l'efficacité de l'audit interne concernant les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable financière et extra-financière ;
- examiner le plan d'audit interne ;
- émettre une recommandation au Conseil de surveillance sur le choix des Commissaires aux Comptes proposés à la désignation ou au renouvellement par l'Assemblée Générale dans les conditions prévues par la loi ;
- suivre la réalisation par les Commissaires aux Comptes de leur mission et des honoraires y afférents et s'assurer de leur indépendance ;
- autoriser préalablement, sur mandat du Conseil de surveillance, la fourniture des services qui ne sont pas inclus dans les missions de contrôle légal ainsi que le budget qui leur sera consacré, conformément aux dispositions légales ; et
- rendre compte de ses missions au Conseil et des résultats de la mission de certification des comptes. Dans ce cadre, il rend compte de la manière dont cette mission a contribué à l'intégrité de l'information financière et du rôle qu'il a joué dans ce processus.

Information extra-financière

- Assurer le suivi du processus d'élaboration de l'information extra-financière en matière de RSE ;
- prendre en compte les enjeux climatiques et les indicateurs RSE dans l'élaboration et le contrôle de l'information extra-financière et de la cohérence entre les parties extra-financière et financière ; et
- examiner les facteurs de risques RSE, en collaboration avec le Comité ESG et le Comité stratégique et des risques.

Principaux travaux réalisés en 2023

Contrôle interne et externe

- Information sur l'évaluation 2022 du contrôle interne financier du Groupe ;
- examen des objectifs et des grandes lignes des activités d'audit informatique du Groupe ;
- examen des missions menées par l'audit interne au cours de l'année 2023 et suivi de la mise en œuvre des plans d'action ;
- information sur les cas d'alerte éthique reçus par la Direction de l'audit interne ;
- examen des cas remontés en matière de cybersécurité ;
- suivi des fraudes, litiges, enquêtes ou procès les plus sensibles ;
- revue des contrôles effectués dans le cadre de la loi anti-corruption dite « Sapin 2 » ;
- validation du plan d'audit interne 2024 ;
- participation aux travaux de sélection des nouveaux auditeurs en remplacement du cabinet Ernst & Young et Autres dont le mandat arrive à échéance lors de l'Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2024 et recommandation auprès du Conseil d'un nouveau Commissaire aux Comptes ;
- échange avec les Commissaires aux Comptes hors la présence des membres du Directoire sur les états financiers du Groupe ;
- revue et approbation des honoraires de 2023 des Commissaires aux Comptes, et des honoraires sur les missions supplémentaires qui leur ont été confiées ;
- suivi des honoraires payés en 2023 aux autres fournisseurs de services d'audit.

Information extra-financière

- Revue de la cartographie des risques ESG du Groupe ;
- information sur les évolutions réglementaires sur les sujets ESG ; et
- travaux sur la désignation d'un auditeur de durabilité.

Comité de nomination

Composition du Comité de nomination 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. Il est composé majoritairement de membres indépendants.

SITUATION EN 2023	Nom	Informations personnelles			Membre Indépendant ⁽²⁾	Année de présence au Conseil	
		Âge ⁽¹⁾	Genre	Nationalité		Assiduité	
6 membres 3 réunions 67% de membres indépendants 100% d'assiduité 50% de femmes 50% d'hommes	Élisabeth Badinter (Présidente)	79	F	Française	Non	36	100 %
	Maurice Lévy	81	H	Française	Non	6	100 %
	Jean Charest	65	H	Canadienne	Oui	10	100 %
	Marie-Josée Kravis	74	F	Américaine	Oui	13	100 %
	André Kudelski	63	H	Suisse	Oui	7	100 %
	Suzan LeVine	54	F	Américaine	Oui	4	100 %

(1) Au 31 décembre 2023.

(2) Au regard des critères d'indépendance énoncés dans le code Afep-Medef.

H : homme - F : femme

Aucun changement n'est intervenu dans la composition du Comité de nomination en 2023.

Missions et activités principales en 2023

Les missions du Comité de nomination sont détaillées à l'article 7 du règlement intérieur du Conseil de surveillance.

Conformément à l'article 18.2 du code Afep-Medef, les missions du Comité de nomination et les principaux travaux réalisés en 2023 sont les suivants :

Missions	Principaux travaux réalisés en 2023
<ul style="list-style-type: none"> - Faire toutes observations utiles sur la composition du Conseil et du Directoire ; - examiner l'indépendance des Membres ; - réfléchir aux besoins du Conseil en termes de compétences, y compris s'agissant des compétences RSE, élaborer une présentation individualisée des compétences des membres du Conseil et en tirer les conséquences sur le processus de sélection des membres du Conseil ; - proposer au Conseil une procédure de sélection des futurs membres du Conseil et réaliser ses propres études sur les candidats potentiels ; - faire au Conseil de surveillance toute observation utile sur la composition du Directoire ; - proposer au Conseil de surveillance un processus de sélection des membres du Directoire qui garantit jusqu'à son terme la présence d'au moins une personne de chaque sexe parmi les candidats ; - proposer au Conseil la candidature des mandataires sociaux de la Société ; - examiner les propositions de nomination des dirigeants du siège de la Société, des membres du <i>Management Committee</i> et des Comités exécutifs des grands pays ; - établir un plan de succession des dirigeants mandataires sociaux et examiner, préalablement, les plans de succession pour tous les postes clés ; et - examiner la politique de mixité appliquée aux instances dirigeantes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Étude sur le renouvellement des membres du Conseil de surveillance arrivant à échéance à l'Assemblée Générale de 2023 et recommandation au Conseil au vu de cette Assemblée ; • analyse et réflexion autour de la composition du Conseil de surveillance dans l'optique d'assurer les successions des membres du Conseil et d'enrichir les compétences ; • revue de l'indépendance des membres du Conseil de surveillance ; • revue de la composition des comités à la suite de l'Assemblée Générale 2023 et recommandation d'une reconduction des Comités tels qu'ils sont composés ; et • suivi du processus de sélection d'un nouveau membre du Directoire et recommandation de la nomination de M. Loris Nold en remplacement de M. Michel-Alain Proch, en qualité de Directeur Financier Groupe et membre du Directoire, dont le mandat prend fin à l'issue de l'arrêté et de la présentation des comptes de l'exercice 2023.

Comité de rémunération

Composition du Comité de rémunération à la date du présent document

Conformément à l'article 19.1 du code Afep-Medef, le Comité de rémunération ne comprend aucun dirigeant mandataire social exécutif. Il est composé majoritairement de membres indépendants. Suivant les recommandations du code Afep-Medef, M. André Kudelski, Président de ce comité, est indépendant et Mme Patricia Velay-Borrini, membre représentant les salariés, est membre du Comité de rémunération.

SITUATION EN 2023	Nom	Informations personnelles			Membre Indépendant (2)	Année de présence au Conseil	
		Âge (1)	Genre	Nationalité			Assiduité
5 membres (3) 5 réunions 75% de membres indépendants 100% d'assiduité 25% de femmes 75% d'hommes	André Kudelski (Président)	63	H	Suisse	Oui	7	100 %
	Maurice Lévy	81	H	Française	Non	6	100 %
	Thomas H. Glocer	64	H	Américaine	Oui	7	100 %
	Antonella Mei-Pochtler	65	F	Italienne	Oui	4	100 %
	Patricia Velay-Borrini (Membre représentant les salariés)	55	F	Française	n/a	3	100 %

(1) Au 31 décembre 2023.

(2) Au regard des critères d'indépendance énoncés dans le code Afep-Medef.

(3) Dont un membre représentant les salariés.

H : homme - F : femme
n/a : non applicable

Il est précisé que M. Michel Cicurel assiste le Comité en qualité d'expert permanent.

Aucun changement n'est intervenu dans la composition du Comité de rémunération en 2023.

Missions et activités principales en 2023

Les missions du Comité de rémunération sont détaillées à l'article 8 du règlement intérieur du Conseil de surveillance. Conformément à l'article 19.2 du code Afep-Medef, les missions du Comité de rémunération et les principaux travaux réalisés en 2023 sont les suivants :

Missions

- Émettre une recommandation sur l'enveloppe et les modalités de répartition de la rémunération à allouer aux membres du Conseil de surveillance ;
- étudier et proposer au Conseil de surveillance l'ensemble des éléments de rémunération et avantages des dirigeants mandataires sociaux de la Société, et notamment la part variable, ainsi que les attributions d'options de souscription ou d'achat d'actions de la Société et les attributions d'actions de performance et tout autre élément de rémunération (indemnités de départ, retraite, clauses de non-concurrence...);
- proposer au Conseil de surveillance le projet de résolutions, à soumettre à l'Assemblée Générale, sur la politique de rémunération des mandataires sociaux, les informations relatives à ces rémunérations et les éléments composant ces rémunérations ;
- valider les conditions de rémunérations fixes, variables et exceptionnelles composant la rémunération totale et les avantages de toute nature des dirigeants du siège de la Société, des membres du *Management Committee*, des Comités exécutifs des grands pays ; et
- d'une manière générale, valider, préalablement à toute décision du Directoire, les systèmes de rémunération variable, et les politiques en matière de rémunération, et d'attribution d'options de souscription ou d'achat d'actions, d'actions gratuites ou de performance ou de tout instrument similaire.

Principaux travaux réalisés en 2023

- Examen des parts variables annuelles : fixation de l'enveloppe de rémunération variable des collaborateurs au titre de l'exercice 2022 ;
- revue des bonus proposés aux membres du *Management Committee* et des révisions des rémunérations pour 2023 ;
- examen des critères de performance et détermination des rémunérations variables et fixes du Président du Directoire et des membres du Directoire au titre de l'exercice 2022 ;
- recommandation sur les politiques de rémunération des mandataires sociaux pour 2023 ;
- travaux sur la mise en place d'un contrat de rétention en actions pour le Président du Directoire ;
- examen des modalités d'attribution d'actions au Président du Directoire selon le plan LTIP 2023 Président du Directoire ;
- examen des modalités d'attribution d'actions aux membres du Directoire selon le plan LTIP 2023 Membres du Directoire ;
- information des augmentations et des recrutements de dirigeants des Comités Exécutifs des pays et des régions ;
- restitution d'un audit sur les *benefits* (avantages divers procurés en plus du salaire) pour les collaborateurs ;
- analyse des attentes des actionnaires et des agences de conseil pour en tirer des améliorations pour la politique de rémunération en 2024 ;
- réflexion sur le budget des plans en actions pour 2024 ;
- réflexion sur les trajectoires des collaborateurs en termes de responsabilités et de rémunérations qui sera approfondie en 2024 ; et
- analyse en cours du salaire décent au sein du Groupe.

Comité stratégique et des risques

Composition du Comité stratégique et des risques à la date du présent document

Le Comité stratégique et des risques est composé à majorité de membres indépendants et est présidé par Mme Marie-Josée Kravis.

SITUATION EN 2023	Nom	Informations personnelles			Membre Indépendant ⁽²⁾	Année de présence au Conseil	Assiduité
		Âge ⁽¹⁾	Genre	Nationalité			
<p>7 membres ⁽³⁾</p> <p>2 réunions</p> <p>67% de membres indépendants</p> <p>93% d'assiduité</p> <p>33% de femmes</p> <p>67% d'hommes</p>	Marie-Josée Kravis (Présidente)	74	F	Américaine	Oui	13	100 %
	Maurice Lévy	81	H	Française	Non	6	100 %
	Simon Badinter	55	H	Française et américaine	Non	24	50 %
	Thomas H. Glocer	64	H	Américaine	Oui	7	100 %
	Antonella Mei-Pochtler	65	F	Italienne	Oui	4	100 %
	Tidjane Thiam	61	H	Française et ivoirienne	Oui	1	100 %
	Pierre Pénicaud (Membre représentant les salariés)	60	H	Française	n/a	6	100 %

(1) Au 31 décembre 2023.

(2) Au regard des critères d'indépendance énoncés dans le code Afep-Medef.

(3) Dont un membre représentant les salariés.

H : homme - F : femme
n/a : non applicable

Aucun changement n'est intervenu dans la composition du Comité stratégique et des risques en 2023.

Missions et activités principales en 2023

Les missions du Comité stratégique et des risques sont détaillées à l'article 9 du règlement intérieur du Conseil de surveillance. Les missions du Comité stratégique et des risques et les principaux travaux réalisés en 2023 sont les suivants :

Missions

- Examiner les risques auxquels la Société est exposée et les politiques et mesures correctives permettant de les maîtriser et les atténuer ;
- examiner la stratégie du Groupe en matière de RSE et les options retenues dans la mise en œuvre de cette stratégie ; et
- étudier les grandes options stratégiques et de développement 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 et d'en faire rapport au Conseil de surveillance avec des commentaires.

Principaux travaux réalisés en 2023

- Examen de la stratégie du Groupe au regard de la situation macroéconomique mondiale ;
- étude des nouvelles frontières du Groupe, de l'implantation géographique et échange sur l'identité de Publicis ;
- revue de la cartographie des risques du Groupe et de la quantification des risques liés à la cybersécurité ;
- examen régulier du risque lié aux talents et du retour au bureau ;
- réflexion approfondie sur les risques et opportunités liés à l'utilisation de l'intelligence artificielle ;
- revue de la cartographie des risques ESG ; et
- information sur la mise en œuvre du Plan de Vigilance du Groupe et des évolutions réglementaires européennes sur le devoir de vigilance.

Comité ESG (enjeux environnementaux, sociaux et de gouvernance)

Composition du Comité ESG à la date du présent document

Le Comité ESG est composé à majorité de membres indépendants et est présidé par Mme Suzan LeVine.

SITUATION EN 2023		Informations personnelles			Membre Indépendant ⁽²⁾	Année de présence au Conseil Assiduité	
		Âge ⁽¹⁾	Genre	Nationalité			
4 membres ⁽³⁾ 2 réunions 67% de membres indépendants 88% d'assiduité 100% de femmes	Suzan LeVine (Présidente)	54	F	Américaine	Oui	4	100 %
	Sophie Dulac	66	F	Française	Non	25	50 %
	Antonella Mei-Pochtler	65	F	Italienne	Oui	4	100 %
	Patricia Velay-Borrini (Membre représentant les salariés)	55	F	Française	n/a	3	100 %

(1) Au 31 décembre 2023.

(2) Au regard des critères d'indépendance énoncés dans le code Afep-Medef.

(3) Dont un membre représentant les salariés.

H : homme – F : femme
n/a : non applicable

Aucun changement n'est intervenu dans la composition du Comité ESG en 2023.

Missions et activités principales en 2023

Les missions du Comité ESG sont détaillées à l'article 10 du règlement intérieur du Conseil de surveillance. Les missions du Comité ESG et les principaux travaux réalisés en 2023 sont notamment les suivants :

Missions

Enjeux sociaux et environnementaux

- Examiner la politique RSE du Groupe et engager toute réflexion sur l'évolution à long terme de cette politique ;
- examiner les politiques sociales du Groupe, formuler des propositions en matière de diversité et d'inclusion, d'égalité professionnelle, d'évolution des conditions de travail ;
- préparer les travaux du Conseil en ce qui concerne le déploiement des politiques sociales et environnementales et, lorsqu'elles sont adoptées, mesurer les progrès et l'atteinte des objectifs ;
- revoir la stratégie climatique du Groupe ; et
- s'assurer du respect des obligations de la Société relatives au devoir de vigilance.

Enjeux de gouvernance

- Mener une réflexion, en lien avec l'ensemble des parties prenantes sur la raison d'être du Groupe ; et
- mener des réflexions et proposer des solutions visant à la prise en compte des intérêts des parties prenantes dans les enjeux et les grandes orientations stratégiques de la Société et du Groupe.

Critères extra-financiers

- Examiner les systèmes de reporting et de contrôle extra-financiers ainsi que l'information extra-financière publiée par le Groupe.

Principaux travaux réalisés en 2023

- Revue des conclusions de l'audit réalisé par le cabinet Grant Thornton dans le cadre de la Déclaration de performance extra-financière (DPEF) ;
- suivi de la position de Publicis dans les agences de notation ESG et de l'intérêt porté à Publicis par des activistes qui sont très présents sur ces questions « ESG » ;
- information détaillée sur les prochaines réglementations au niveau européen en matière ESG impactant le Groupe, dont la CSRD (*Corporate Sustainability Reporting Directive*) et les ESRs (*European Sustainability Reporting Standards*) ;
- information sur l'analyse de double matérialité en cours de préparation, ainsi que les parties prenantes consultées ;
- réflexion autour de l'articulation des missions en matière ESG entre le Comité d'audit, le Comité stratégique et des risques et le Comité ESG ;
- examen de la cartographie des risques ESG ;
- suivi des initiatives menées par le Groupe en matière de Diversité, équité et inclusion notamment aux États-Unis, élément de la politique RH & Talents ;
- suivi de l'objectif visant à atteindre 45 % de femmes dans les postes clés de leadership du Groupe, ainsi que l'objectif de 100% en matière d'énergies renouvelables ;
- revue des outils mis en œuvre au sein du Groupe en matière de marketing responsable : utilisation croissante de la plateforme A.L.I.C.E (+ 220 clients/marques), fort investissement (+ 50 %) dans la coalition « *Once And For All* », multiples initiatives en matière d'inclusion et de changement climatique ;
- suivi des progrès relatifs à la réduction carbone à travers les activités et les pays.

3.1.3 Directoire

3.1.3.1 Composition du Directoire au 31 décembre 2023

Les statuts de la Société prévoient que le Directoire doit être composé de deux membres au moins et de sept membres au plus. Les membres du Directoire sont nommés par le Conseil de surveillance et la durée de leur mandat est de quatre années. Ils sont rééligibles.

Le Directoire est présidé par M. Arthur Sadoun depuis le 1^{er} juin 2017. Il a succédé à M. Maurice Lévy, devenu Président du Conseil de surveillance de Publicis Groupe.

Le Directoire est composé, au 31 décembre 2023, de trois membres : M. Arthur Sadoun (Président), Mme Anne-Gabrielle Heilbronner et M. Michel-Alain Proch.

Le tableau ci-après donne une présentation synthétique de la composition du Directoire au 31 décembre 2023 :

3

	Informations personnelles			Nombre d'actions de Publicis Groupe SA détenues ⁽¹⁾	Expérience Nombre total de mandats exercés dans des sociétés cotées	Position au sein du Directoire			Participation Taux de présence individuel aux séances du Directoire
	Âge ⁽¹⁾	Genre	Nationalité			Première nomination	Années de présence au Directoire	Échéance de mandat	
Arthur Sadoun <i>Président du Directoire</i>	52	H	Française	213 102	2	01/06/2017	6	14/09/2026	100 %
Anne-Gabrielle Heilbronner	54	F	Française	29 808	3	15/09/2014	9	14/09/2026	100 %
Michel-Alain Proch ⁽²⁾	53	H	Française	25 500	2	15/01/2021	2	14/09/2026	100 %

(1) Au 31 décembre 2023.

(2) Démission avec effet au 8 février 2024.

H : homme - F : femme

Changements intervenus dans la composition du Directoire au cours de l'année 2023

Aucun changement n'est intervenu dans la composition du Directoire au cours de l'année 2023. Il est rappelé que le Directoire a été renouvelé par le Conseil de surveillance du 14 septembre 2022.

Ainsi, le mandat de Président du Directoire de M. Arthur Sadoun et les mandats de membre du Directoire de Mme Anne-Gabrielle Heilbronner et M. Michel-Alain Proch ont été reconduits pour une durée de quatre ans, soit jusqu'au 14 septembre 2026.

Le Conseil de surveillance a été informé, en novembre 2023, de la décision de M. Michel-Alain Proch de quitter le groupe Publicis en février 2024. Il a décidé de nommer M. Loris Nold aux fonctions de Directeur Financier Groupe à l'issue de l'arrêté et de la présentation des comptes de l'exercice 2023 et de le désigner à cette date membre du Directoire en remplacement de M. Michel-Alain Proch, pour la durée de mandat restant à courir.

Présentation des membres du Directoire

Les fiches ci-après présentent les membres du Directoire, les expériences et compétences respectives, et les principaux mandats et principales fonctions qu'ils exercent ou ont exercés au cours des cinq dernières années, à la connaissance de la Société. Les informations ci-après sont arrêtées au 31 décembre 2023.



ARTHUR SADOUN

● Président du Directoire

Né le 23 mai 1971,
de nationalité française
1^{re} nomination : 1^{er} juin 2017

Échéance du mandat :
14 septembre 2026

Nombre d'actions détenues :
213102

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 Président du Directoire de Publicis Groupe SA depuis le 1er juin 2017.

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

- Président et Directeur général : Publicis Conseil SA (France)
- Administrateur : MMS USA Holdings, Inc. (États-Unis)

Mandats et fonctions principales exercés en dehors du Groupe

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

Mandats hors Groupe au cours des cinq dernières années

Mandat énuméré ci-dessus.



ANNE-GABRIELLE HEILBRONNER

● Membre du Directoire

Née le 7 janvier 1969,
de nationalité française

1^{re} nomination :
15 septembre 2014

Échéance du mandat :
14 septembre 2026

Nombre d'actions détenues :
29 808

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

Biographie

Inspectrice des finances, ancienne élève de l'ENA, Anne-Gabrielle Heilbronner est diplômée de l'ESCP, de Sciences Po et titulaire d'un DEA de droit. Elle intègre la Direction du Trésor en 1999. En 2000, elle rejoint Euris/Rallye puis prend la tête du Corporate Finance. De 2004 à 2007, elle est directrice de cabinet du secrétaire d'État à la réforme de l'État puis conseillère auprès du ministre des Affaires étrangères. Entre 2007 et 2010, elle fut la directrice de l'Audit Interne & de la Gestion des Risques à la SNCF. Elle est Senior Banker à la Société Générale Corporate & Investment banking avant d'intégrer Publicis Groupe en avril 2012 où elle occupe les fonctions de Secrétaire Générale. Membre du Directoire depuis 2014, elle supervise aujourd'hui les Ressources Humaines, le Juridique, l'Audit, le Risk Management et le Contrôle Interne ainsi que la Responsabilité Sociale et Environnementale. Anne-Gabrielle Heilbronner est Présidente du Women's Forum for the Economy and Society.

Autres mandats et fonctions exercés au sein du Groupe

- Secrétaire Générale : Publicis Groupe SA
- Présidente : Publicis Groupe Services SAS (France), Wefcos SAS (France)
- Membre du Comité de Direction : Multi Market Services France Holdings SAS (France)
- Représentant de Multi Market Services France Holdings au sein du Conseil d'administration de Metrobus SA (France)

- Administratrice : Somupi SA (France), Publicis Groupe Holdings BV (Pays-Bas), Sapien Corporation (États-Unis), Publicis Limited (Royaume-Uni)
- Administratrice Présidente : Publicis Live SA (Suisse), La Fondation Publicis (États-Unis)
- Responsable de la fonction clé Audit interne de la captive d'assurance : Publicis Ré SA (France)

Mandats et fonctions principales exercés en dehors du Groupe

- Administratrice et Présidente du Comité d'audit : Sanef SA (France)

- Administratrice et Présidente du Comité de gouvernance et de la RSE : Orange SA, société cotée (France)
- Administratrice : Chargeurs SA, société cotée (France)
- Administratrice : Musée d'art et d'histoire du judaïsme (association) (France)

Mandats hors Groupe au cours des cinq dernières années

Mandats énumérés ci-dessus ainsi que le mandat suivant :

- JG Capital Management SAS (France) (fin en 2023)



MICHEL-ALAIN PROCH

- Membre du Directoire (jusqu'au 8 février 2024)

Né le 18 avril 1970,
de nationalité française
1^{re} nomination : 15 janvier 2021

Échéance du mandat :
14 septembre 2026

Nombre d'actions détenues :
25 500

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

Biographie

Michel-Alain Proch a intégré Publicis Groupe en janvier 2021 en qualité de membre du Directoire et a pris les fonctions de Directeur financier Groupe en février 2021. Il est par ailleurs Vice-Président du Conseil d'administration de Maisons du Monde depuis mars 2020. Michel-Alain Proch a auparavant exercé les fonctions de Directeur financier d'Ingenico en février 2019 jusqu'à l'acquisition de la société par Worldline en novembre 2020 et a conseillé depuis son Président-Directeur Général pour l'intégration des deux sociétés. Il a précédemment occupé le poste de Vice-Président exécutif senior et Directeur de la stratégie digitale du groupe Atos en 2018 après avoir dirigé les opérations du groupe en Amérique du Nord de 2015 à 2017. En tant que Vice-Président exécutif et Directeur financier d'Atos, de 2007 à 2015, il a mené plusieurs opérations d'acquisitions majeures et copiloté avec succès l'introduction en Bourse de Worldline. Il a également été nommé meilleur Directeur financier (Europe, logiciels et services informatiques) par Extel, durant quatre années consécutives. Il a été membre du Conseil d'administration de Worldline jusqu'en 2016. Il avait auparavant occupé des fonctions de direction chez Hermès en France et aux États-Unis pendant huit ans. Il a commencé sa carrière en tant que consultant chez Deloitte & Touche en France et au Royaume-Uni.

Autres mandats et fonctions exercés au sein du Groupe

- Directeur financier Groupe : Publicis Groupe SA
- Président et Président du Comité de Direction : Multi Market Services France Holdings SAS (France)
- Président : Publicis Finance Services SAS (France)
- Président du Conseil d'administration de la captive d'assurance : Publicis Ré SA (France)
- Représentant de Multi Market Services France Holdings SAS, Président : Ologir SAS (France)
- Président et administrateur : MMS Canada Holdings Inc. (Canada), TMG MacManus Canada Inc. (Canada)
- Président du Conseil d'administration : MMS Italy Holdings S.r.l. (Italie), MMS México Holdings, S. de R.L. de C.V. (Mexique), SWELG Holding AB (Suède)
- Administrateur : Multi Market Services Australia Holdings Pty Ltd (Australie), MMS Multi-Market Services Ireland DAC (Irlande), MMS Multi Euro Services DAC (Irlande), MMS Netherlands Holdings

B.V. (Pays-Bas), Publicis Groupe Holdings B.V. (Pays-Bas), Zenith International (Media) Ltd (Royaume-Uni), Lion Re:Sources UK Ltd (Royaume-Uni), MMS UK Holdings Ltd (Royaume-Uni), Saatchi & Saatchi Holdings Ltd (Royaume-Uni), Profitero UK Ltd (Royaume-Uni), MMS USA Holdings, Inc. (États-Unis)

- Co-gérant : MMS Germany Holdings GmbH (Allemagne), Multi Market Services Spain Holdings, S.L.U. (Espagne), Lion Resources Iberia, S.L.U. (Espagne)

Mandats et fonctions principales exercés en dehors du Groupe

- Vice-Président du Conseil d'administration, administrateur indépendant, Président du Comité d'audit et membre du Comité des nominations et des rémunérations : Maisons du Monde SA, société cotée (France)
- Membre du Conseil de surveillance : Iris Capital Management SAS (France)

Mandats hors Groupe au cours des cinq dernières années

Mandat énuméré ci-dessus ainsi que les mandats suivants :

- Président : Banks and Acquirers International Holding SAS (France) (fin en 2020),

Ingenico Business Support SAS (France) (fin en 2020)

- Directeur général : Banks and Acquirers International Holding SAS (France) (fin en 2020), Ingenico Banks and Acquirers France SAS (France) (fin en 2020), Retail International Holding SAS (France) (fin en 2020)
- Administrateur : Ingenico Holdings Asia II Ltd (Hong Kong) (fin en 2019), Ingenico Holdings Asia Ltd (Hong Kong) (fin en 2020), Ingenico Business Support Americas, S. de R.L. de C.V. (Mexique) (fin en 2019), Ingenico International Pte Ltd (Singapour) (fin en 2019), Fujian Landi Commercial Equipment Co., Ltd. (Chine) (fin en 2020), Ingenico Corp. (États-Unis) (fin en 2020), Ingenico Inc. (États-Unis) (fin en 2020), Ingenico Retail Enterprise US Inc. (États-Unis) (fin en 2019), Stichting Beheer Derdengelden Ingenico Financial Solutions (Pays-Bas) (fin en 2021), Bambora Top Holding AB (Suède) (fin en 2020)
- Membre du Conseil de surveillance : Global Collect Services B.V. (Pays-Bas) (fin en 2021)

M. Loris Nold a été nommé en tant que membre du Directoire, en remplacement de Michel-Alain Proch à compter du 8 février 2024. Les informations ci-après sont arrêtées au 31 mars 2024.



LORIS NOLD

- Membre du Directoire (à compter du 8 février 2024)

**Né le 10 novembre 1970,
de nationalité française**
1^{er} nomination : 8 février 2024
Échéance du mandat :
14 septembre 2026

Nombre d'actions détenues :
15 701

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

Biographie

Après une carrière de banquier d'investissement à New York et à Londres, Loris Nold a rejoint Publicis Groupe en 2003. D'abord basé à Paris, il a commencé en tant que Vice-Président supervisant les fusions et acquisitions et un certain nombre d'initiatives stratégiques. En 2010, il a été nommé Vice-Président Exécutif en charge des marchés émergents chez Publicis Worldwide. À ce titre, il a supervisé les activités du Groupe en Asie du Sud-Est, en Afrique, au Moyen-Orient, en Israël, en Turquie, en Amérique latine, en Europe centrale et orientale et dans les pays nordiques. En 2013, il s'est installé à Singapour et a été nommé Directeur Général de Publicis Worldwide pour l'Asie-Pacifique, l'Afrique, Israël et la Turquie. En 2016, il a été nommé Global Chief Operating Officer de Publicis Communications. À ce titre, il a dirigé Publicis Worldwide, Leo Burnett, Saatchi & Saatchi, MSL, Nurun et Prodigious pour l'Asie-Pacifique, le Moyen-Orient et l'Afrique. En 2017, il a été nommé Directeur Général de Publicis Groupe, APAC & MEA. Il a supervisé l'ensemble des opérations de Publicis Groupe sur les marchés de l'Asie-Pacifique, du Moyen-Orient et de l'Afrique, de Publicis Communications à Publicis Media, en passant par Publicis Sapient et Publicis Health. Il a établi une infrastructure solide, attirant certains des meilleurs talents de l'industrie tout en réalisant d'excellents résultats. Il a pris les fonctions de Directeur Financier Groupe en février 2024 et est membre du Directoire de Publicis Groupe S.A depuis le 8 février 2024. Il est titulaire d'un MBA de la Stern School of Business de l'université de New York.

Autres mandats et fonctions exercés au sein du Groupe

- Directeur financier Groupe : Publicis Groupe SA
- Président et Président du Comité de Direction : Multi Market Services France Holdings SAS (France)
- Président : Publicis Finance Services SAS (France)
- Président du Conseil d'administration de la captive d'assurance : Publicis Ré SA (France)
- Représentant de Multi Market Services France Holdings SAS, Président : Ologir SAS (France)
- Président et administrateur : MMS Canada Holdings Inc. (Canada)
- Président du Conseil d'administration : MMS Italy Holdings S.r.l. (Italie), MMS México Holdings, S. de R.L. de C.V. (Mexique)

- Administrateur : The Creative Counsel (Pty) Ltd (Afrique du Sud), Minanawe Marketing (Pty) Ltd (Afrique du Sud), POPI media Innovations (Pty) Ltd (Afrique du Sud), Empowerco Investments (Afrique du Sud), Saatchi & Saatchi South Africa (Pty) Ltd (Afrique du Sud), Saatchi & Saatchi (Pty) Ltd (Afrique du Sud), MMS Communications South Africa (Pty) Ltd (Afrique du Sud), Multi Market Services Australia Holdings (Pty) Ltd (Australie), MMS USA Holdings, Inc (États-Unis), Publicis West Africa Ltd (Ghana), European Advertising Organization SA (Grèce), Contact 1, Customer Relationship Management Advertising Services S.A. (Grèce), MMS Multi Euro Services DAC (Irlande), MMS Multi Market Services Ireland DAC (Irlande), Publicis Net Media Ltd (Israël), MMS Communications Israel Ltd (Israël), Super Push (Marketing Systems) Ltd (Israël), Baumann-Ber-Rivnay Ltd. (Israël), A.O.R.B.B.R (1998) Ltd. (Israël), Glickman Nettler Samsonov Advertising Co. Ltd (Israël),

Like A Rainbow (Israël), Publicis Communications Malaysia Sdn Bhd (Malaisie), Publicis Groupe Holdings B.V. (Pays-Bas), MMS Netherlands Holdings BV (Pays-Bas), MMS UK Holdings Limited (Royaume-Uni), Bartle Bogle Hegarty Limited (Royaume-Uni), BBH Communications Limited (Royaume-Uni).

- Directeur associé : MMS Germany Holdings GmbH (Allemagne)
- Co-Président : Multi Market services Spain Holdings, S.L.U (Espagne)

Mandats et fonctions principales exercés en dehors du Groupe

- Membre du Conseil de surveillance : Iris Capital Management SAS (France)

Mandats hors Groupe au cours des cinq dernières années

Néant

3.1.3.2 Conflits d'intérêts, liens familiaux et contrats de services

À la date d'établissement du présent document, il n'existe, à la connaissance de la Société, ni liens familiaux ni conflits potentiels entre les intérêts privés des membres du Directoire et leurs devoirs à l'égard de la Société. Les membres du Directoire n'ont aucun lien familial avec les membres du Conseil de surveillance.

Par ailleurs, il n'existe pas d'engagement ou d'accord conclu par la Société ou ses filiales avec des membres du Directoire 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 3.3 et 3.5. Sauf si cela est stipulé autrement dans la section 3.5, aucune désignation d'un membre du Directoire n'a été effectuée en application d'un engagement pris envers un actionnaire majeur, un client ou un fournisseur de la Société.

3.1.3.3 Absence de condamnation pour fraude

Au cours des cinq dernières années, à la connaissance de la Société et à la date du présent Rapport sur le gouvernement d'entreprise :

- aucune condamnation pour fraude n'a été prononcée contre un membre du Directoire de la Société ;
- aucun membre du Directoire n'a été associé à une faillite, à une mise sous séquestre, à une liquidation ou à un 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 membre du Directoire 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.

3.1.3.4 Évolutions à venir dans la composition du Directoire

À l'exception de la nomination de M. Loris Nold en qualité de membre du Directoire à compter du 8 février 2024, en remplacement de M. Michel-Alain Proch dont le mandat a pris fin à cette même date, aucune évolution dans la composition du Directoire n'est prévue pour 2024.

Les mandats des trois membres du Directoire arriveront à échéance le 14 septembre 2026. Il est précisé que dans l'hypothèse où le changement de mode de gestion de la Société à société à conseil d'administration venait à être adopté par l'Assemblée Générale du 29 mai 2024, le mandat des membres actuels du Directoire prendrait fin à l'issue de cette Assemblée Générale.

3.1.3.5 Missions et activités du Directoire

Missions du Directoire

Le Directoire est l'organe collégial qui assure la direction de la Société.

Conformément à la loi et à l'article 12 des statuts de la Société, le Directoire est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toutes circonstances au nom de la Société. Il exerce ces pouvoirs dans la limite de l'objet social et sous réserve de ceux attribués par la loi au Conseil de surveillance et à l'Assemblée Générale des actionnaires. Dans le cadre de l'exercice de ses pouvoirs, le Directoire se réunit aussi souvent que l'intérêt de la Société l'exige et au moins une fois par mois.

Le Directoire détermine les orientations de l'activité de la Société et du Groupe et veille à leur mise en œuvre, conformément à son intérêt social, en considérant notamment des enjeux sociaux, environnementaux de son activité. En particulier, le Directoire définit une stratégie en matière de responsabilité sociale, environnementale et climatique et rend compte régulièrement de sa mise en œuvre au Conseil de surveillance.

Le Directoire se tient en permanence à la disposition de tout membre du Conseil de surveillance qui souhaiterait des éclaircissements ou des informations complémentaires. Le Directoire informe le Conseil de surveillance de l'évolution des marchés, de l'environnement concurrentiel, de la stratégie et des principaux enjeux auxquels le Groupe est confronté y compris dans le domaine de la RSE. À l'occasion de l'examen des comptes trimestriels et semestriels du Conseil de surveillance, le Directoire présente son rapport de gestion sur l'activité du Groupe, les principaux chiffres clés, l'environnement macro-économique, la politique RSE du Groupe, les acquisitions et cessions de sociétés, la situation financière et les résultats du Groupe et de la société mère ainsi que les perspectives envisagées, et recueille les commentaires du Conseil de surveillance.

Conformément à la loi, aux statuts et au règlement intérieur du Conseil de surveillance, le Directoire doit obtenir l'assentiment préalable du Conseil de surveillance pour statuer sur les opérations indiquées à la section 3.1.2.

Activités du Directoire en 2023

Au cours de l'année 2023, le Directoire s'est réuni 16 fois, avec un taux d'assiduité global de ses membres de 100 %.

Ses travaux ont notamment porté sur :

- l'examen et l'arrêté des comptes consolidés et annuels 2022, du budget 2023, des comptes semestriels 2023 et le chiffre d'affaires des 1^{er} et 3^e trimestres 2023 ;
- l'examen et l'arrêté des documents prévisionnels de gestion au 31 décembre 2022 et au 30 juin 2023 ;
- la situation financière du Groupe ;
- la situation de trésorerie du Groupe et le budget 2024 ;
- la proposition d'affectation du résultat de l'exercice 2023 ;

- la communication financière du Groupe ;
- l'établissement des rapports d'activité au Conseil de surveillance ;
- la stratégie et le positionnement du Groupe par rapport à ses concurrents ;
- la performance des sociétés du Groupe ;
- l'approbation des opérations financières au profit des filiales non détenues à 100 % et des garanties financières au profit des filiales du Groupe ;
- la politique RH, les indicateurs clés de performance RH, la diversité et la mixité au sein des instances dirigeantes et au sein du Groupe ;
- la mise en place et le suivi de la gestion de plans d'attribution d'actions ;
- les résolutions à proposer au vote de l'Assemblée Générale des actionnaires du 31 mai 2023, l'établissement des rapports du Directoire sur les résolutions, sur les plans d'options et d'actions gratuites et la convocation de l'Assemblée Générale ;
- la mise en œuvre d'un programme de rachat d'actions ;
- la cartographie des risques et les enjeux sociaux et environnementaux de la Société ;
- la mise en place de plans de crédit carbone volontaires afin de mieux absorber les émissions de carbone liées aux déplacements en avion ;
- la possibilité pour le Groupe de rejoindre un fonds carbone mutualisé afin d'anticiper ses besoins futurs et d'éviter l'exposition à l'inflation/fluctuation du marché ;
- l'appel d'offres en vue du remplacement du cabinet Ernst & Young et Autres dont le mandat de Commissaire aux Comptes arrive à échéance en mai 2025 ; et
- le plan d'audit interne 2024.

3.1.4 Directoire+

Sur proposition de M. Arthur Sadoun, le Directoire+ a été créé en 2022 afin de renforcer l'équipe de direction ainsi que préparer l'avenir du Groupe. Cette équipe de management est composée de personnalités hautement qualifiées qui ont fait preuve d'une grande maîtrise des opérations dont elles ont la charge. Cette équipe de management a pour rôle de

faire fonctionner le « *Power of One* » de façon encore plus profonde, plus large et plus exigeante, avec l'intégration des fonctions d'e-commerce désormais indissociables de toutes les dimensions du marketing et de la transformation des entreprises.

Au 31 décembre 2023, le Directoire+ est composé de quatre membres avec une proportion de 50 % de femmes.

Membre	Genre	Fonction
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

Les membres du Directoire+ n'ont pas la qualité de membres du Directoire. Ils assistent aux réunions du Directoire lorsqu'ils y sont conviés et participent, avec voix consultative, aux discussions et travaux de cette instance. En conséquence, ils ne participent pas au vote des décisions du Directoire.

Lorsqu'ils sont conviés à une réunion du Directoire, ils doivent veiller à conserver strictement confidentielle l'intégralité des dossiers traités et des informations recueillies pendant ces réunions.

Les membres du Directoire+ veillent à préserver en toutes circonstances leur indépendance d'analyse et de jugement ; ils sont tenus de faire part au Directoire de toute situation de conflit d'intérêts, direct ou indirect, même potentiel, résultant des autres fonctions et responsabilités qu'ils exercent par ailleurs au sein ou en dehors du Groupe. Si une telle situation apparaissait, ils s'abstiendraient de participer aux discussions et travaux du Directoire sur la question considérée.

3.1.5 Management Committee

Le Directoire est assisté par le *Management Committee* qui a la responsabilité des opérations du Groupe et de l'exécution de sa stratégie.

Au 31 décembre 2023, le *Management Committee* est composé de vingt-deux membres dont les trois membres du Directoire et les quatre membres du Directoire+, avec une proportion de 41% de femmes (9 femmes sur 22 membres).

Au 31 décembre 2023, les membres du *Management Committee*, hors membres du Directoire et du Directoire+, sont :

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	Director of Global Communications Publicis Groupe
Demet Ikiler	F	Chief Operating Officer Publicis Groupe EMEA
Tim Jones	H	Chief Operating Officer Publicis Groupe Marketing Services US
Steve King	H	Chairman Publicis Groupe Europe
Jane Lin-Baden	F	Chief Executive Officer APAC
Loris Nold	H	Chief Executive Officer Publicis Groupe EMEA
Sylvie Ouziel	F	Chief Executive Officer Shared Platforms
Talia Raviv	F	Chief Executive Officer PMX Global Media Operation
Alexandra von Plato	F	Chief Executive Officer Publicis Health

H : homme - F : femme

3.1.6 Mixité au sein des instances dirigeantes

Publicis Groupe est attaché au respect de l'égalité 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 4.2.4 « Les cinq piliers de la politique Diversité, Equité & Inclusion (DEI) »).

Publicis Groupe veille à une représentation équilibrée des femmes et des hommes jusqu'aux plus hauts niveaux de responsabilité. La représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein du Conseil de surveillance est une réalité depuis bien avant que cela ne soit une obligation légale, faisant de Publicis Groupe SA l'un des premiers groupes à appliquer la parité au sein de son Conseil.

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 4.2.4 « Les cinq piliers de la politique Diversité, Equité & Inclusion (DEI) »).

Conformément aux recommandations du code Afep-Medef, le Directoire, après avoir consulté le Conseil de surveillance, a arrêté une politique de mixité des femmes et des hommes au sein des instances dirigeantes.

Au-delà des instances de gouvernance statutaires, Publicis a défini un groupe de « Dirigeants clés » composé de l'ensemble des membres du Directoire, du Directoire+, du *Management Committee* et des Comités exécutifs des principaux pays et régions. En dehors du Conseil de surveillance dont la mixité est régie par l'article L. 225-69-1 du Code de commerce, il s'agit des instances à plus haute responsabilité au sein du Groupe.

La mixité des instances dirigeantes est inscrite comme critère de performance dans la rémunération variable annuelle et long terme des membres du Directoire avec l'objectif d'atteindre 45 % de femmes en 2025 parmi les Dirigeants clés.

/ Situation au 31 décembre 2023

	Pourcentage de femmes	Objectif à 2025
Effectifs globaux	51,1 %	
Directoire	33 %	
Directoire+	50 %	
<i>Management Committee</i>	40,9 %	
Dirigeants clés	43,0 %	45 %

Modalités de mise en œuvre

Afin d'atteindre cet objectif, Publicis poursuit sa politique de mixité menée depuis plusieurs années (voir section 4.2.4 « Les cinq piliers de la politique Diversité, Équité & Inclusion (DEI) »). 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'action 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'égalité 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 2023 se trouvent dans la section 4.2.4, 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, l'objectif de 40 % de femmes parmi les Dirigeants clés ayant été atteint en 2020, ce qui a permis de rehausser l'objectif à 45 % pour 2025.

Cet objectif est très ambitieux, le développement du Groupe dans les métiers technologiques où les femmes sont souvent moins bien représentées est un nouveau défi pour faire progresser la mixité, en particulier parmi les dirigeants.

Le Directoire a mis en place des actions transversales pour parvenir à atteindre l'objectif de 45 % de femmes parmi les Dirigeants clés pour 2025 et notamment :

- prendre en considération cet objectif dans les critères RSE inclus dans la rémunération variable des membres du Directoire ainsi que dans les critères LTI pour les dirigeants du Groupe ;
- suivre les indicateurs-clés tous les trimestres pour le Directoire 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 4.2.4 « Les cinq piliers de la politique Diversité, Équité & Inclusion (DEI) »). 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'égalité 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

3.1.7 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. »	<p>Le Conseil de surveillance a réexaminé la situation au 31 décembre 2023 de Mme Marie-Josée Kravis, qui a dépassé sa douzième année au sein du Conseil au 1^{er} juin 2022, au regard du sixième critère du code Afep-Medef.</p> <p>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.</p> <p>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 tel 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.</p> <p>Le Comité a pris soin de débattre et d'évaluer <i>in concreto</i> sa capacité à se forger sa propre opinion et exercer pleinement sa mission de contrôle vis-à-vis des membres du Directoire. Elle a su faire preuve d'un sens éthique et d'une liberté de parole remarquables et reconnus par ses pairs.</p> <p>En conséquence, le Conseil de surveillance, sur recommandation du Comité de nomination, a confirmé le statut de membre indépendant de Mme Marie-Josée Kravis au 31 décembre 2023.</p>
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 »	<p>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 (72 %), 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 3.3.2.8 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 3.3.2.8 « Périmètre » du présent document d'enregistrement universel).</p>

3.1.8 Code de déontologie

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 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 propriétés intellectuelles du Groupe, à la gestion financière et comptable ainsi qu'aux règles en matière de fusion et acquisition, d'investissement, de restructuration ou de politique d'achats.

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 membres du Directoire et les autres principaux dirigeants. Les valeurs de Publicis y sont clairement exposées, à commencer par 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 humaine, éthique du métier, gestion des finances, responsabilité de chacun. Il s'agit, entre autres, de favoriser la diversité et la prévention des actions discriminatoires. Elles visent à prévenir toute activité illégale, notamment en imposant le respect par les employés du Groupe des lois et règlements dans la conduite des affaires du Groupe. 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. Les politiques ont également été rendues publiques.

Une nouvelle version de ce code est parue le 25 mai 2022. Des mises à jour régulières sont prévues (une ou deux fois par an). La dernière mise à jour a été faite en février 2024.

Ce code est disponible 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 ».

Le Groupe s'engage à fournir une copie de son code de déontologie à toute personne qui le demanderait, sans frais. La demande peut être formulée directement auprès de la Direction juridique du Groupe par téléphone au 33(0)1 44 43 70 00 ou par courrier, adressé au 133, avenue des Champs-Élysées, 75008 Paris, France.

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 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 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.

3

3.2 ÉVOLUTION DE LA GOUVERNANCE PROPOSÉE

Il sera proposé à l'Assemblée Générale du 29 mai 2024 de décider d'un changement de mode de gestion de la société avec la mise en place d'un Conseil d'Administration régi par les articles L. 225-17 à L. 225-56 du Code de commerce en lieu et place du Directoire et du Conseil de surveillance actuels.

Sur décision du Conseil d'Administration dont la nomination des membres est soumise à cette Assemblée Générale, il est envisagé que M. Arthur Sadoun soit nommé Président-Directeur Général, et que M. Maurice Lévy soit nommé Président d'honneur de manière à ce que la société puisse continuer à bénéficier de son talent, de son énergie et de son expérience.

Cette évolution proposée par M. Maurice Lévy permettra de concilier trois exigences majeures pour la société et ses parties prenantes : d'abord celle d'une transition maîtrisée ; ensuite, celle de la continuité ; et enfin, celle d'une gouvernance efficace et équilibrée.

Le changement de mode de gestion proposé marque l'aboutissement d'une transition réussie. M. Arthur Sadoun avait succédé à M. Maurice Lévy en qualité de Président du Directoire en 2017, M. Maurice Lévy devenant Président du Conseil de surveillance. Depuis cette date, le Groupe a poursuivi son développement avec succès et accéléré sa transformation, sous l'impulsion combinée de M. Maurice Lévy et de M. Arthur Sadoun.

La recommandation du Conseil de surveillance est de confier à M. Maurice Lévy le rôle de Président d'honneur, en l'invitant à participer aux réunions du Conseil et des Comités et à continuer à apporter sa contribution au Groupe selon des modalités qui seront arrêtées par le futur Conseil d'Administration.

L'organisation proposée est celle qui permet de maintenir le binôme, formé par M. Maurice Lévy et par M. Arthur Sadoun, ingrédient clé du succès de la Société.

Ce changement s'accompagnera enfin de la mise en place d'une gouvernance équilibrée. La réunion des fonctions de Président et de Directeur Général apparaît comme le mode d'organisation le plus adapté à la situation actuelle du Groupe, à son agilité, à son secteur d'activité, à son implantation géographique, et aux enjeux auxquels il est confronté.

L'équilibre des pouvoirs sera assuré par la pérennité de la fonction de vice-présidence et par un renforcement de l'organisation des Comités du Conseil afin de leur permettre un suivi renforcé de la politique de la société. Une fonction d'Administrateur Référent sera mise en place afin de mieux organiser le 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.

3.2.1 Composition des organes sociaux

3.2.1.1 Le Conseil d'Administration

Sur recommandation du Comité de nomination, le Conseil de surveillance a décidé de soumettre au vote des actionnaires à l'Assemblée Générale du 29 mai 2024, la nomination de l'ensemble des membres actuels du Conseil de surveillance, à l'exception de M. Maurice Lévy qui n'a pas souhaité être élu au Conseil, en qualité d'Administrateurs avec effet à l'issue de l'Assemblée Générale. Il sera en outre proposé la nomination de M. Arthur Sadoun aux fonctions d'Administrateur de la Société. S'agissant des membres représentant les salariés, le renouvellement de leur mandat en qualité d'Administrateur représentant les salariés sera soumis au Comité de Groupe.

Ces propositions ont été faites en considération des profils et compétences individuelles de chacun mis en perspective avec la composition globale du Conseil d'Administration. Elles reflètent la volonté du Conseil de surveillance de maintenir une composition diversifiée et équilibrée, et de pérenniser la qualité de la gouvernance du groupe Publicis au profit des collaborateurs du Groupe, des actionnaires et des parties prenantes.

Les profils des membres actuels du Conseil de surveillance dont la nomination est envisagée sont plus amplement détaillés en chapitre 3.1.1.1 du présent document d'enregistrement universel. Le profil de M. Arthur Sadoun figure au chapitre 3.1.3.1 du présent document d'enregistrement universel.

3.2.1.2 Président-Directeur Général

Dans le cadre du changement de mode de gestion, le Conseil de surveillance a recommandé, lors de sa séance du 17 avril 2024, l'adoption d'une structure à Conseil d'Administration dans laquelle M. Arthur Sadoun exercerait les fonctions de Président-Directeur Général (PDG). Cette décision relève du nouveau Conseil d'Administration qui sera désigné par l'Assemblée Générale du 29 mai 2024.

3.2.2 Fonctionnement du futur Conseil d'Administration

Le Conseil d'Administration est un organe collégial qui 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, environnementaux, culturels et sportifs de son activité.

Sous réserve des pouvoirs expressément attribués aux Assemblées d'actionnaires et dans la limite de l'objet social, il se saisit de toute question intéressant la bonne marche de la Société et règle par ses délibérations les affaires qui la concernent.

Lors de sa séance du 17 avril 2024, le Conseil de surveillance a d'ores et déjà recommandé la mise en place de quatre comités spécialisés qui auraient un rôle consultatif et de préparation de certaines délibérations du Conseil afin d'émettre, dans leurs domaines de compétence respectifs, des propositions, recommandations et avis :

- un comité d'audit et des risques financiers ;
- un comité de nomination ;
- un comité de rémunération ;
- un comité stratégique, environnemental et social.

Le Conseil d'Administration, lors de sa première réunion à l'issue de l'Assemblée Générale du 29 mai 2024, statuera sur la mise en place de ces Comités, sur leur composition et fixera leurs attributions et les rémunérations attribuées aux membres conformément à la politique de rémunération.

Le Conseil de Surveillance a recommandé la nomination de M. Maurice Lévy en tant que Président d'honneur du Conseil d'Administration afin de pouvoir faire bénéficier le Conseil d'Administration de son expérience, de son expertise, de sa connaissance intime du Groupe et de ses relations privilégiées avec les grands interlocuteurs du Groupe en France et dans le monde, cette décision relevant également du nouveau Conseil d'Administration.

En parallèle, afin de bénéficier de ses talents, expertise et de ses relations, il est recommandé que M. Maurice Lévy conclue un contrat de prestations de services avec la Société, selon des modalités qui seront définies par le Conseil d'Administration qui va être mis en place.

Enfin, le Conseil de surveillance a recommandé la nomination d'un Administrateur Référent compte tenu de l'unicité des fonctions de Président et de Directeur Général envisagées. L'Administrateur Référent aurait pour missions principales d'assister le Président dans ses attributions en matière de bon fonctionnement des organes de gouvernance de la Société, d'examiner les situations de conflit d'intérêts et de superviser le processus d'évaluation du Conseil d'Administration.

Le fonctionnement du Conseil d'Administration sera précisé dans le règlement intérieur qui sera adopté lors de sa première réunion à l'issue de l'Assemblée Générale du 29 mai 2024 et rendu public sur le site internet de la Société. Il sera plus amplement décrit dans le prochain document d'enregistrement universel.

3.3 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 2024 ou, le cas échéant, jusqu'à l'adoption du changement de mode de gouvernance, ainsi que les éléments de rémunération des mandataires sociaux relatifs à l'exercice 2023.

3.3.1 Politique de rémunération des mandataires sociaux au titre de l'exercice 2024

En application de l'article L. 22-10-26 II du Code de commerce, il sera demandé à l'Assemblée Générale du 29 mai 2024 d'approuver la politique de rémunération des mandataires sociaux au titre de l'exercice 2024. À cette fin, quatre résolutions sont présentées pour, respectivement, le Président du Conseil de surveillance, les membres du Conseil de surveillance, le Président du Directoire et les membres du Directoire. Conformément à la loi, la politique de rémunération sera soumise au vote de l'Assemblée Générale au moins une fois par an ainsi que lors de chaque modification importante.

En cas de circonstances exceptionnelles, le Conseil de surveillance peut 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.

3.3.1.1 Principes communs à l'ensemble des mandataires sociaux

Principes généraux et Gouvernance

La politique de rémunération applicable aux mandataires sociaux est déterminée par le Conseil de surveillance qui s'appuie sur les propositions du Comité de rémunération.

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 75 % de membres indépendants en 2023 (voir section 3.1.2.9 « Les Comités spécialisés du Conseil de surveillance »), il veille à l'application du règlement intérieur du Conseil de surveillance, 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 3.1.1.2 « Conflits d'intérêts, liens familiaux et contrats de services »). La politique de rémunération établie est ensuite proposée au Conseil de surveillance, avant d'être soumise au vote de l'Assemblée Générale des actionnaires.

Cette politique est adoptée après que le Conseil de surveillance 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 afin de permettre d'attirer et de retenir les meilleurs talents 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 1.3.3 du présent document. En ce sens, la politique de rémunération 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.

À cet égard, la rémunération variable des membres du Directoire intègre une part prépondérante de critères financiers qui reposent sur des objectifs communiqués au marché. Ils sont complétés par des critères liés aux responsabilités individuelles de chacun et par des critères reflétant les ambitions du Groupe en matière de 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.

Contenu de la politique de rémunération applicable à l'ensemble des mandataires sociaux

D'une manière générale, 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 structure de rémunération est communiquée de manière claire et transparente aux collaborateurs, aux actionnaires et aux investisseurs. Publicis Groupe se réfère aux recommandations du code Afep-Medef.

La politique de rémunération des mandataires sociaux repose sur les mêmes principes que ceux applicables aux collaborateurs : 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 combine 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 présente les méthodes d'évaluation à appliquer aux mandataires sociaux 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 les mandataires sociaux satisfont à ces critères de performance, le Conseil de surveillance 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 de chaque mandataire sur chacun des critères par rapport aux objectifs fixés. Cette vérification est documentée et mise à la disposition des membres du Conseil de surveillance.

Les critères de répartition de la somme fixe annuelle allouée par l'Assemblée Générale aux membres du Conseil de surveillance sont présentés à la section 3.3.1.2 du présent document.

Les principes de la politique de rémunération applicable aux mandataires sociaux, sous réserve de leur approbation par l'Assemblée Générale du 29 mai 2024, 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 de surveillance est néanmoins autorisé à décider temporairement certains ajustements destinés à tenir compte, en particulier, de leur profil et de leur expérience. Le Conseil de surveillance 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 dirigeant nouvellement nommé.

Modifications apportées à la politique de rémunération

Conformément aux décisions du Conseil de surveillance, la modification suivante sera proposée à l'Assemblée Générale du 29 mai 2024 par rapport à la politique de rémunération précédemment approuvée par les actionnaires lors de la dernière Assemblée Générale du 31 mai 2023 :

- Le Conseil de surveillance du 22 novembre 2023 a décidé de nommer M. Loris Nold au Directoire du Groupe en remplacement de M. Michel-Alain Proch dont le mandat a pris fin le 8 février 2024. M. Loris Nold qui occupait la fonction de directeur général des opérations EMEA, a été nommé au poste de Directeur financier Groupe en remplacement de M. Michel-Alain Proch. La politique de rémunération applicable à M. Loris Nold est décrite dans la section 3.3.1.8 du présent document.
- Si le changement de mode de gouvernance était adopté :
 - La politique de rémunération du Président du Conseil de surveillance serait applicable jusqu'au 29 mai 2024 ;
 - La politique de rémunération des membres du Conseil de surveillance serait appliquée *mutatis mutandis* aux membres du futur Conseil d'administration, à l'exception de l'administrateur référent qui bénéficierait d'une partie fixe complémentaire ;
 - La politique de rémunération du Président du Directoire serait appliquée *mutatis mutandis* à celle du futur Président-Directeur Général. Le futur Président-Directeur Général serait également rémunéré en sa qualité d'administrateur du futur Conseil d'administration ;
 - La politique de rémunération des autres membres du Directoire serait applicable jusqu'au 29 mai 2024.

Les changements sont décrits à la section 3.4 du présent document.

3.3.1.2 Politique de rémunération applicable aux membres du Conseil de surveillance

La politique de rémunération des membres du Conseil de surveillance comprend, d'une part, les éléments communs à l'ensemble des mandataires sociaux présentés en section 3.3.1.1, et, d'autre part, les éléments spécifiques développés ci-après.

La politique de rémunération des membres du Conseil de surveillance 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 membres du Conseil de surveillance 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 25 mai 2022 avait fixé une enveloppe annuelle de 1,5 million d'euros pour la rémunération des membres du Conseil de surveillance.

Dans le cadre du montant global de rémunération voté par l'Assemblée Générale des actionnaires, chaque membre du Conseil de surveillance perçoit une rémunération fixe de 10 000 euros par an (augmentée de 7 500 euros pour assurer la présidence d'un comité) à laquelle s'ajoute un montant de 6 000 euros pour chaque participation effective à une séance du Conseil de surveillance et du comité à laquelle il participerait (7 500 euros par séance pour le Président du comité) compte tenu des travaux préparatoires et de suivi auxquels il est astreint.

	Membre du Conseil	Membre de Comité	Président de Comité (rémunération additionnelle au titre du comité présidé)
Rémunération fixe annuelle	10 000 €	-	+ 7 500 €
Rémunération versée par séance	6 000 €	6 000 €	+ 1 500 €

En application de cette politique de rémunération, chaque membre du Conseil de surveillance perçoit une rémunération fixe annuelle de 10 000 € et 6 000 € pour chaque séance du Conseil à laquelle il assiste. Un membre du Conseil qui participe également à un Comité perçoit à ce titre 6 000 € pour chaque séance de Comité à laquelle il assiste. Un membre du Conseil 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 membres du Conseil de surveillance a été utilisée à 80,90 % pour l'année 2023.

Le versement des éléments de rémunération dus au titre d'un exercice est effectué l'année suivante.

Rémunérations exceptionnelles

Conformément à l'article 17 III des statuts de la Société, le Conseil de surveillance 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 de surveillance 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 2023.

Rémunération de la Vice-Présidente

Mme Élisabeth Badinter ne perçoit pas, hors la rémunération de membre du Conseil de surveillance, de rémunération spécifique au titre de son mandat de Vice-Présidente du Conseil de surveillance. Mme Élisabeth Badinter n'a pas de contrat de travail avec Publicis Groupe SA ou une de ses filiales.

La politique de rémunération des membres du Conseil de surveillance au titre de l'exercice 2024 ou, le cas échéant, jusqu'à l'adoption du changement de mode de gouvernance, sera soumise à l'approbation de l'Assemblée Générale des actionnaires du 29 mai 2024 dans sa douzième résolution en application du II de l'article L. 22-10-26 du Code de commerce.

3.3.1.3 Politique de rémunération applicable au Président du Conseil de surveillance

La politique de rémunération du Président du Conseil de surveillance repose sur les principes communs à l'ensemble des mandataires sociaux présentés en section 3.3.1.1, les éléments applicables aux membres du Conseil de surveillance présentés en section 3.3.1.2 ainsi que les éléments spécifiques développés ci-après.

Conformément à l'article 17 I des statuts de la Société, le Président peut, outre la rémunération de membre du Conseil de surveillance, percevoir une rémunération spécifique au titre de ses fonctions de Président. Le montant de cette rémunération est déterminé par le Conseil de surveillance sur proposition du Comité de rémunération, en tenant compte des missions qui lui sont attribuées.

La rémunération allouée le cas échéant est un montant fixe et ne peut comprendre ni élément variable, ni avantage supplémentaire, ni rémunération en actions.

M. Maurice Lévy, en tant que Président du Conseil, a pour rôle de faciliter le dialogue entre le Conseil et le Directoire et assure l'exercice effectif des pouvoirs de contrôle par le Conseil de surveillance. L'équilibre et la fluidité du dialogue entre l'organe de surveillance et l'organe de direction de Publicis Groupe résultent notamment de la connaissance pointue que M. Maurice Lévy a du Groupe. Elle reflète la confiance qui lui est donnée tant par le Conseil que par le Directoire et rend la Gouvernance du Groupe exemplaire.

Par ailleurs, M. Maurice Lévy apporte son soutien à Publicis Groupe sur quelques éléments clés comme le suivi de quelques grands clients, avec lesquels M. Maurice Lévy a noué des liens au fil des années, l'application de grands principes de gestion, la définition et la supervision de la mise en œuvre des stratégies d'avenir et notamment les réflexions autour de la technologie, du digital ou de la *data*.

Le Conseil de surveillance du 6 mars 2024, sur proposition

du Comité de rémunération, a proposé de maintenir la rémunération de M. Maurice Lévy à 1 300 000 euros annuel. Il convient de noter qu'à l'origine de ses nouvelles fonctions, la rémunération annuelle de M. Maurice Lévy était de 2 800 000 euros et, à sa demande, a été réduite à 1 900 000 euros en 2020 puis à 1 300 000 euros en 2021. Elle a été maintenue à ce niveau depuis.

Il est rappelé que la politique de rémunération de M. Maurice Lévy en tant que Président du Conseil de surveillance au titre de l'exercice 2023, ainsi que le vote concernant les éléments versés ou attribués à M. Maurice Lévy en 2022, ont été approuvés à 87,08 % et 87,07 % par l'Assemblée Générale des actionnaires du 31 mai 2023 (huitième et treizième résolutions) en application, respectivement, des articles L. 22-10-26 II et L. 22-10-34 II du Code de commerce (vote *ex ante* et *ex post*).

M. Maurice Lévy n'a pas de contrat de travail avec Publicis Groupe SA ou une de ses filiales et ne perçoit pas d'autres rémunérations de Publicis Groupe SA ou une de ses filiales.

La politique de rémunération du Président du Conseil de surveillance au titre de l'exercice 2024 ou, le cas échéant, jusqu'à l'adoption du changement de mode de gouvernance, sera soumise à l'approbation de l'Assemblée Générale des actionnaires du 29 mai 2024 dans sa onzième résolution en application du II de l'article L. 22-10-26 du Code de commerce.

3.3.1.4 Politique de rémunération applicable aux membres du Directoire

La politique de rémunération des membres du Directoire repose sur les principes communs à l'ensemble des mandataires sociaux présentés en section 3.3.1.1, et comprend les éléments spécifiques développés ci-après.

Conformément à l'article 10 IV des statuts de la Société, la rémunération du Président du Directoire et des membres du Directoire est fixée par le Conseil de surveillance et fait l'objet d'une revue sur recommandation du Comité de rémunération. S'agissant des membres du Directoire autres que le Président, le Président du Directoire formule des propositions auprès du Comité de rémunération.

La politique de rémunération du Directoire de Publicis Groupe a pour objectif d'aligner les intérêts des dirigeants du Groupe 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, la structure de rétribution des dirigeants de Publicis Groupe repose d'une part, sur une rémunération fixe et, d'autre part, sur une rémunération variable annuelle et pluriannuelle directement liée à leur performance individuelle ainsi qu'à leur contribution à la performance du Groupe.

Elle s'appuie en outre 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 deuxième 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 de marché les plus importantes de Publicis Groupe, respectivement à 59 % pour le marché américain (1^{er}) et à 9 % pour le marché britannique (2^e).

Cette politique de rémunération 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 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.

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 terme 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 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.

Contrat de travail

Les membres du Directoire, hormis le Président du Directoire, peuvent être liés par un contrat de travail avec une société du Groupe.

Modification de la composition du Directoire

Dans le cas où un nouveau Directoire serait nommé, ou un nouveau membre viendrait à rejoindre le Directoire, la politique de rémunération applicable aux membres du Directoire décrite à la présente section leur serait applicable. Le Conseil de surveillance sera néanmoins autorisé à décider temporairement certains ajustements destinés à tenir compte, en particulier, du profil ou de l'expérience du ou des nouveaux membres. De même, lorsqu'un membre du

Directoire est recruté de l'extérieur du Groupe, le Conseil de surveillance pourra décider de l'indemniser de tout ou partie des avantages qu'il a perdus en quittant son précédent employeur. Le Conseil de surveillance se prononcera sur avis du Comité de rémunération dans la stricte mesure requise

Éléments composant la rémunération des membres du Directoire

La rémunération des membres du Directoire comprend (i) une partie fixe, ainsi que (ii) une partie variable substantielle fondée sur la performance et l'alignement de leurs 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

par la situation et uniquement concernant les points de la politique de rémunération en vigueur qui se révéleraient manifestement inadaptés à la situation du dirigeant nouvellement nommé.

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 aux membres du Directoire est cohérente avec celle proposée aux principaux cadres dirigeants du Groupe.

STRUCTURE DE LA RÉMUNÉRATION CIBLE DU PRÉSIDENT DU DIRECTOIRE*

Rémunération fixe 17 %	Rémunération variable annuelle 33 %	Rémunération variable long terme 50 %
---------------------------	--	--

(*) À laquelle s'ajoutent les éléments périphériques (Régime collectif de prévoyance et de frais de santé, autres avantages en nature tels que la prestation de gardiennage), ainsi que le contrat de rétention sur cinq ans.

STRUCTURE DE LA RÉMUNÉRATION CIBLE DES MEMBRES DU DIRECTOIRE*

Rémunération fixe 22 % - 25 %	Rémunération variable annuelle 25 % - 33 %	Rémunération variable long terme 45 % - 50 %
----------------------------------	---	---

(*) À laquelle s'ajoutent les éléments périphériques (Régime collectif de prévoyance, de frais de santé et de retraite, assurance chômage des chefs et dirigeants d'entreprise, véhicule de fonction, autres avantages en nature)

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 tous les deux ans, pour les membres du Directoire comme pour les autres cadres dirigeants du Groupe afin d'en apprécier régulièrement la pertinence et la compétitivité.

En principe, la rémunération des membres du Directoire 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.

Rémunération variable annuelle

La rémunération variable annuelle a vocation à représenter une part substantielle (de 25 % à 33 %), mais non prépondérante, de la rémunération totale annuelle du Président et des membres du Directoire en cas d'atteinte des objectifs fixés et à les inciter à la surperformance en permettant de récompenser un dépassement de leurs 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 *pro rata 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 et/ou celle du réseau d'appartenance du dirigeant ;
- l'atteinte d'objectifs liés à la Responsabilité sociale 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 de surveillance pour validation.

Les éléments détaillés de la rémunération annuelle variable pour l'exercice 2024 sont explicités à la section 3.3.1.5 pour le Président du Directoire et les sections 3.3.1.6 à 3.3.1.8 pour les autres membres du Directoire.

Faculté d'ajustement

En plus de la faculté de dérogation prévue au deuxième alinéa de l'article L. 22-10-26 III du Code de commerce et afin d'assurer que l'application de la politique de rémunération reflète tant la performance du Président et des membres du Directoire que celle du Groupe, le Conseil de surveillance, 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 du Directoire et des membres du Directoire, telles que, par exemple, une modification substantielle du périmètre du Groupe ou des missions confiées à un dirigeant, un événement majeur affectant les marchés ou des changements structurels affectant notre industrie.

Dans ce cadre et de manière exceptionnelle, le Conseil de surveillance 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 de surveillance tiendra compte, dans son appréciation, des performances réelles du Président ou des membres du Directoire concernés, 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 de surveillance 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 programme de rémunération en actions doit être incitatif sur le long terme ; il est assujéti 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).

Attribution gratuite d'actions de performance

Les actions de performance ont non seulement pour objectif d'inciter les dirigeants mandataires sociaux exécutifs à inscrire leur action dans le long terme mais également à les fidéliser et à favoriser l'alignement de leurs intérêts avec l'intérêt social de la Société et l'intérêt des actionnaires.

Les membres du Directoire peuvent donc bénéficier de rémunération en actions Publicis Groupe, en précisant que l'attribution des actions est subordonnée à des conditions de performance et de présence à satisfaire sur une période généralement fixée à trois ans.

Les membres du Directoire bénéficient 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. La valeur des actions de performance attribuées dans le cadre du LTIP représente au moment de l'attribution 200 % de la rémunération fixe pour les membres du Directoire. Afin d'aligner davantage la rémunération variable pluriannuelle du Président du Directoire avec celle de nos pairs, notamment au Royaume-Uni et aux États-Unis, la valeur des actions de performance attribuées au Président du Directoire 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). 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. Depuis 2019, une partie des actions Publicis Groupe attribuées est également soumise à une condition fondée sur des critères relevant de la Responsabilité sociétale de l'entreprise. Depuis 2022, une partie des actions de performance attribuées au Président du Directoire est également soumise à un critère relatif TSR (*Total Shareholder Return*). 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 Conseil de surveillance, sur recommandation du Comité de rémunération a décidé les attributions d'actions de performance suivantes aux membres du Directoire dans le cadre des plans « LTIP 2024 Président du Directoire » et « LTIP 2024 Membres du Directoire ».

LTIP 2024 Président du Directoire LTIP 2024 Membres du Directoire	Date d'attribution	Date d'acquisition ⁽¹⁾	Nombre d'actions de performance attribuées ⁽²⁾	% du capital social
Arthur Sadoun, Président	15 mars 2024	15 mars 2027	41 598	0,016 %
Anne-Gabrielle Heilbronner	15 mars 2024	15 mars 2027	12 190	0,005 %
Loris Nold	15 mars 2024	15 mars 2027	14 221	0,006 %

(1) Conditions de performance décrites ci-dessous.

(2) Nombre d'actions attribuées sur la base du cours d'ouverture de l'action au jour du Directoire du 15 mars 2024.

Les caractéristiques des plans en cours d'acquisition attribués au Président du Directoire sont les suivantes :

Type de plan	LTIP Président du Directoire			
Conditions de performance	Taux de croissance organique de Publicis Groupe par rapport à la moyenne pondérée du groupe de référence	Taux de marge opérationnelle consolidée de Publicis Groupe par rapport au groupe de référence	TSR (<i>Total Shareholder Return</i>)	RSE
Typologie des conditions de performance	Performances relatives comparées au groupe de référence Omnicom, WPP, IPG, Publicis Groupe		Comparé à la médiane du CAC 40 (groupes présents sur la période de trois ans)	Objectifs internes communiqués à l'année
Pondération	35 % des actions attribuées	35 % des actions attribuées	15 % des actions attribuées	15 % des actions attribuées (pondération à parts égales sur chacun des critères)
Acquisition dans le LTIP 2022 Président du Directoire	<ul style="list-style-type: none"> ● ≥ 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 	<ul style="list-style-type: none"> ● Taux de marge opérationnelle le plus élevé par rapport au groupe de référence : 100 % des actions livrées ● Taux de marge en 2^e position : 80 % des actions livrées ● Taux de marge en 3^e ou 4^e position : aucune action livrée 	<ul style="list-style-type: none"> ● ≥ 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 	<ul style="list-style-type: none"> ● 100 % des actions livrées si la trajectoire sur les priorités suivantes est respectée : <ul style="list-style-type: none"> - 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

Type de plan	LTIP Président du Directoire			
Acquisition dans le LTIP 2023 Président du Directoire	<ul style="list-style-type: none"> ● 1^{er} 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 % ● < 80 % de la moyenne du groupe de référence : aucune action livrée 	<ul style="list-style-type: none"> ● Taux de marge opérationnelle le plus élevé et + x bp de l'Objectif ⁽¹⁾: 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 2^e position : 80 % des actions livrées ● Taux de marge en 3^e ou 4^e position : aucune action livrée 	<ul style="list-style-type: none"> ● ≥ 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 	<ul style="list-style-type: none"> ● 100 % des actions livrées si la trajectoire sur les priorités suivantes est respectée : <ul style="list-style-type: none"> - 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)
Acquisition dans le LTIP 2024 Président du Directoire	<i>Idem</i>	<i>Idem</i>	<i>Idem</i>	<ul style="list-style-type: none"> ● Diversité, équité et inclusion : 46 % de femmes dans les Comités Exécutifs les plus significatifs à fin 2026 ● Lutte contre le changement climatique : <i>idem</i>, avec un point de passage indicatif à 85 % en 2026
Période de performance	Période de trois ans à l'issue de laquelle les performances sont calculées			

(1) Information stratégique et confidentielle qui ne peut être communiquée.
Pour la marge opérationnelle, le maximum est au moins aligné sur la guidance donnée au marché pour chaque année de performance.

Les caractéristiques des plans en cours d'acquisition attribués aux membres du Directoire sont les suivantes :

Type de plan	LTIP Membres du Directoire		
Conditions de performance	Taux de croissance organique de Publicis Groupe par rapport à la moyenne pondérée du groupe de référence	Taux de marge opérationnelle consolidée de Publicis Groupe par rapport au groupe de référence	Deux critères RSE
Typologie des conditions de performance	Performances relatives comparées au groupe de référence Omnicom, WPP, IPG, Publicis Groupe		Objectifs internes communiqués à l'année
Pondération	45 % des actions attribuées	45 % des actions attribuées	10 % des actions attribuées (5 % pour chacun des critères)
Acquisition dans le LTIP 2022 Membres du Directoire	<ul style="list-style-type: none"> • ≥ à la moyenne pondérée du groupe de référence : 100 % des actions livrées • Entre 80 % et 100 % : le nombre d'actions livrées est réduit de 5 % pour chaque 1 % de performance constatée en dessous de 100 % • < 80 % de la moyenne du groupe de référence : aucune action livrée 	<ul style="list-style-type: none"> • Taux de marge opérationnelle le plus élevé par rapport au groupe de référence : 100 % des actions livrées • Taux de marge en 2^e position : 50 % des actions livrées • Taux de marge en 3^e position : 15 % des actions livrées • Taux de marge en 4^e position : aucune action livrée 	<p>100 % des actions livrées si la trajectoire sur les priorités suivantes est respectée :</p> <ul style="list-style-type: none"> • 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)
Acquisition dans le LTIP 2023 Membres du Directoire	<i>Idem</i>	<i>Idem</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Diversité, équité et inclusion : <i>idem</i>, avec une cible à 45 % d'ici fin 2025 • Lutte contre le changement climatique : <i>idem</i>, avec un point de passage indicatif à 65 % en 2025
Acquisition dans le LTIP 2024 Membres du Directoire	<i>Idem</i>	<i>Idem</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Diversité, équité et inclusion : 46 % de femmes dans les Comités Exécutifs les plus significatifs à fin 2026 • Lutte contre le changement climatique : <i>idem</i>, avec un point de passage indicatif à 85 % en 2026
Période de performance	Période de trois ans à l'issue de laquelle les performances sont calculées		

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 extrême 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 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
Taux d'atteinte	50 %	53,2 %	50 %	75 %	68,5 %	100 % ⁽¹⁾

Les actions des plans 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 seront livrées, après validation finale et expertise externe des conditions de performance, les 19 mars et 26 mai 2025 s'agissant des plans LTIP 2022 Membres du Directoire et LTIP 2022 Président du Directoire, les 17 mars et 1^{er} juin 2026 s'agissant des plans LTIP 2023 Membres du Directoire et LTIP 2023 Président du Directoire et le 16 mars 2027 s'agissant des plans LTIP 2024 Membres du Directoire et LTIP 2024 Président du Directoire.

Stabilité des conditions de performance

Le Conseil de surveillance 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. Le Conseil de surveillance 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. Pour le Président du Directoire, le critère TSR (*Total Shareholder Return*), en ligne avec les attentes des actionnaires, a été retiré des objectifs de la rémunération variable annuelle pour être introduit depuis 2022 dans les objectifs du LTIP et évalué sur une période de trois ans par rapport aux sociétés du CAC 40.

En avance sur les recommandations du code Afep-Medef révisé en décembre 2022, des critères Responsabilité sociétale de l'entreprise (RSE) ont été introduits depuis 2019, dont un lié à la lutte contre le dérèglement climatique. En 2022 seulement,

dans le contexte de « *Great Resignation* », un critère lié à la gestion des Talents a été introduit dans les objectifs du LTIP du Président du Directoire en complément des critères RSE, compte tenu du caractère stratégique et matériel de cet enjeu pour Publicis Groupe.

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 les membres du Directoire ou les autres dirigeants.

De plus, pour inciter le Président du Directoire à créer de la valeur sur le long terme au travers de la stratégie du Groupe et ainsi s'aligner avec les intérêts des actionnaires, la rémunération à long terme du Président du Directoire est également soumise à un critère de performance lié au TSR (*Total Shareholder Return*).

Période d'acquisition

Afin de favoriser la rétention des membres du Directoire, aucune action n'est acquise par les bénéficiaires 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 de surveillance et rendues publiques, l'acquisition des actions est soumise au respect d'une condition de présence des membres du Directoire jusqu'au terme de la période d'acquisition.

Il ne peut être dérogé à cette condition que par une décision motivée du Conseil de surveillance prise après avis du Comité de rémunération.

(1) Voir détail des résultats de performance du LTIP 2021 Directoire au Tableau 8.

Niveau maximum d'attribution

Les attributions d'actions Publicis Groupe aux membres du Directoire 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 avant performance dans le cadre de l'autorisation accordée par l'Assemblée Générale des actionnaires du 26 mai 2021 dans sa vingt-deuxième résolution représentée aujourd'hui 0,24 % du capital social (en tenant compte des attributions réalisées en mars 2024).

Obligation de détention des actions

Le Conseil de surveillance a décidé que, en sus des règles spécifiques à chaque plan le cas échéant, les membres du Directoire doivent conserver au nominatif au moins 20 % des actions qui leur ont été attribuées pendant toute la durée de leur mandat. En outre, conformément au code Afep-Medef, les membres du Directoire s'engagent 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 Directoire 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 auto-détenues 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 et membres du Directoire au titre de l'année 2024, aucune attribution d'options de souscription ou d'achat d'actions ne sera effectuée pour eux en 2024.

Éléments périphériques

Régime collectif de prévoyance, de frais de santé et de retraite

Les membres du Directoire peuvent bénéficier de contrats de santé et de prévoyance collectifs en fonction de la réglementation locale applicable.

Les membres du Directoire en France, liés par un contrat de travail et dépendants du régime français de Sécurité sociale peuvent bénéficier de ces régimes dans les mêmes conditions que les collaborateurs en France.

Assurance chômage des chefs et dirigeants d'entreprise

Une assurance privée relevant du régime français a été proposée aux membres du Directoire lorsqu'ils ne peuvent pas bénéficier de l'assurance chômage obligatoire des salariés.

Indemnité de départ

Les membres du Directoire peuvent bénéficier d'une indemnité en cas de départ contraint, octroyée en conformité avec la législation en vigueur et le code Afep-Medef. Conformément audit code, le cumul de l'indemnité de départ et de l'indemnité de non-concurrence ne pourra pas excéder vingt-quatre mois de la rémunération totale (rémunération fixe et variable annuelle).

Les éléments détaillés des indemnités de départ sont explicités à la section 3.3.1.5 pour le Président du Directoire et dans les sections 3.3.1.6 et 3.3.1.8 pour les autres membres du Directoire.

Engagement de non-concurrence

Les membres du Directoire peuvent être tenus par un engagement de non-concurrence et bénéficier, en contrepartie, d'une indemnité de non-concurrence en conformité avec la législation en vigueur et le code Afep-Medef. Le Conseil de surveillance se réserve le droit de renoncer à cet engagement. Conformément audit code, le cumul de l'indemnité de départ et de l'indemnité de non-concurrence ne pourra pas excéder vingt-quatre mois de la rémunération totale (rémunération fixe et variable annuelle). Il est également rappelé que, en application de l'article R. 22-10-18, III du Code de commerce, le versement de l'indemnité est exclu dès lors que l'intéressé fait valoir ses droits à la retraite.

Autres avantages

Les membres du Directoire peuvent bénéficier d'avantages en fonction de la réglementation et de la pratique locale en matière de rémunération, tels que, par exemple, la mise à disposition d'un véhicule, la prise en charge d'un abonnement de taxis, la prise en charge d'une assurance perte emploi ou la prestation de gardiennage pour assurer leur sécurité.

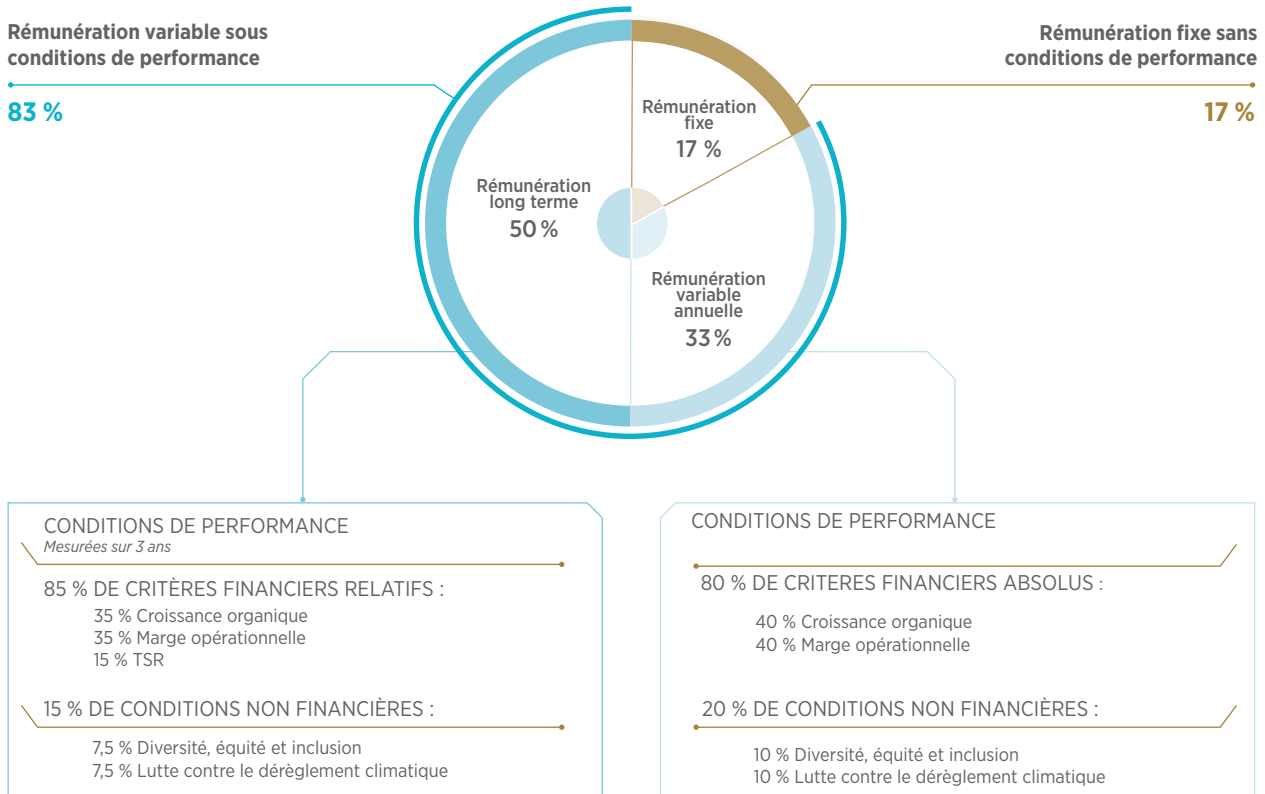
Les éléments détaillés et chiffrés de la politique de rémunération sont explicités à la section 3.3.1.5 pour le Président du Directoire et dans les sections 3.3.1.6, 3.3.1.7 et 3.3.1.8 pour les autres membres du Directoire.

3.3.1.5 Politique de rémunération applicable au Président du Directoire

La politique de rémunération du Président du Directoire repose sur les principes communs à l'ensemble des mandataires sociaux présentés en section 3.3.1.1 et comprend les éléments applicables aux membres du Directoire présentés en section 3.3.1.4 ainsi que les éléments spécifiques développés ci-après.

Arthur Sadoun, Président du Directoire

Structure de la rémunération cible 2024 ⁽¹⁾



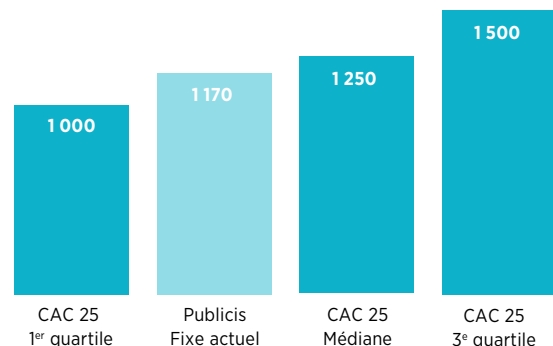
Rémunération fixe

Le Président du Directoire reçoit une rémunération fixe pour ses fonctions.

La rémunération fixe brute annuelle de M. Arthur Sadoun en tant que Président du Directoire de Publicis Groupe SA s'élève à 1170 000 euros par an depuis le 1^{er} janvier 2022.

L'analyse de la rémunération fixe de M. Arthur Sadoun en comparaison avec celles de ses pairs du CAC 25 ⁽²⁾ (tel qu'illustré 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.



(1) À laquelle s'ajoutent les éléments périphériques (Régime collectif de prévoyance et de frais de santé, autres avantages en nature), ainsi que le contrat de rétention sur 5 ans.
(2) 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.

Rémunération variable annuelle

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 (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 150 %.

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.

Sur recommandation du Comité de rémunération, le Conseil de surveillance a retenu des critères de performance exigeants pour déterminer la rémunération variable de M. Arthur Sadoun qui, au titre de l'exercice 2024, 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 de surveillance, 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 50 % 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). Pour accélérer l'atteinte de nos engagements RSE encore plus rapidement, la rémunération variable au titre de ce critère pourrait être augmentée de 50 % si les objectifs sont dépassés et atteignent avec un an d'avance le point de passage de l'année suivante.

Si tous les critères sont atteints et que les objectifs de marge et de croissance sont dépassés ainsi que ceux sur les engagements RSE, 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 de surveillance.

Le Comité évalue, dans le plus grand détail, la performance pour chaque objectif et chaque critère.

Critères de Performance	Poids	Niveaux d'atteinte de la performance			Échelle d'acquisition (linéaire entre le seuil et le maximum)		
		Seuil*	Cible	Maximum	Seuil*	Cible	Maximum
Croissance organique du revenu du Groupe							
<ul style="list-style-type: none"> Croissance organique du revenu du Groupe sur la base de l'Objectif validé par le Conseil de surveillance en mars 2024 	40 %	Objectif - x' bp ⁽¹⁾	Objectif ⁽¹⁾	Objectif + y' bp ⁽¹⁾	80 %	100 %	150 %
Marge opérationnelle							
<ul style="list-style-type: none"> Marge opérationnelle du Groupe sur la base de l'Objectif validé par le Conseil de surveillance en mars 2024 	40 %	Objectif - x' bp ⁽²⁾	Objectif ⁽²⁾	Objectif + y' bp ⁽²⁾	80 %	100 %	150 %
RSE - l'évaluation de la progression de la politique RSE est effectuée au regard des trajectoires sur les priorités suivantes :	20 %						
<ul style="list-style-type: none"> 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 %	Objectif 2024	Objectif 2024	Objectif 2025	100 %	100 %	150 %
<ul style="list-style-type: none"> 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 %	Objectif 2024	Objectif 2024	Objectif 2025	100 %	100 %	150 %
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 8 février 2024.

(2) Information stratégique et confidentielle qui ne peut être communiquée. La cible est alignée sur la *guidance* donnée au marché le 8 février 2024.

Rémunération variable long terme en actions

Le Président du Directoire bénéficie d'une rémunération variable à long terme en actions en fonction de l'atteinte des objectifs fixés comme suit.

Publicis Groupe a décidé de mettre en place chaque année un plan en actions pour le management et certains salariés clés du Groupe. En tant que Président du Directoire, M. Arthur Sadoun est éligible à ce plan depuis 2021.

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), soit en mars et mai 2025 dans le cadre du « LTIP 2022 Président du Directoire », en mars et juin 2026 dans le cadre du « LTIP 2023 Président du Directoire » et en mars 2027 dans le cadre du « LTIP 2024 Président du Directoire » dépendra :

- pour 35 % des actions attribuées de la croissance organique en comparaison avec un groupe de référence composé de Publicis Groupe et des trois autres principaux groupes mondiaux de communication à savoir WPP, Omnicom et IPG au cours d'une période de trois ans (2022-2024 pour le « LTIP 2022 Président du Directoire », 2023-2025 pour le « LTIP 2023 Président du Directoire » et 2024-2026 pour le « LTIP 2024 Président du Directoire ») ;
- pour 35 % des actions attribuées, de la marge opérationnelle en comparaison avec un groupe de référence composé de Publicis Groupe et des trois autres

principaux groupes mondiaux de communication à savoir WPP, Omnicom et IPG au cours d'une période de trois ans (2022-2024 pour le « LTIP 2022 Président du Directoire », 2023-2025 pour le « LTIP 2023 Président du Directoire » et 2024-2026 pour le « LTIP 2024 Président du Directoire ») ;

- pour 15 % des actions attribuées, du TSR (*Total Shareholder Return*) comparé à la médiane du CAC 40 sur une période de trois ans (2022-2024 pour le « LTIP 2022 Président du Directoire », 2023-2025 pour le « LTIP 2023 Président du Directoire » et 2024-2026 pour le « LTIP 2024 Président du Directoire ») ;
- pour 15 % des actions attribuées de conditions liées à la Responsabilité sociétale de l'entreprise.

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 seuls 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. Le détail de ces plans est présenté en section 3.3.1.4.

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 *pro rata 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 de surveillance, conformément à la politique de rémunération votée par les actionnaires et en vigueur à ce moment, les actions qui lui auront été consenties *pro rata temporis*.

Contrat de rétention

Le Groupe a ceci de particulier qu'en près de cent ans d'existence, il n'a connu que trois directeurs généraux opérationnels :

- le fondateur, M. Marcel Bleustein-Blanchet, pendant 60 ans ;
- M. Maurice Lévy, pendant 30 ans ; et
- M. Arthur Sadoun, depuis 2017.

La durée d'exercice des responsabilités de direction générale est sans aucun doute l'un des facteurs clés de succès du Groupe. Dans le monde volatil que nous connaissons et à la lumière de la rareté des talents particulièrement aigüés dans notre secteur – encore plus particulièrement sur un profil aussi visible que celui de M. Arthur Sadoun dont la performance est très reconnue – il est apparu essentiel au Conseil de surveillance, dans l'intérêt du Groupe et de toutes les parties prenantes, de s'attacher les services de M. Arthur Sadoun en qualité de Président du Directoire, sur la durée.

À cet effet, et conformément à la politique de rémunération approuvée par l'Assemblée Générale du 31 mai 2023, il a été mis en place au cours de l'exercice 2023 un contrat de rétention dont les termes et conditions sont présentés en section 3.3.2.4.

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. Par ailleurs, M. Arthur Sadoun bénéficiera d'une prestation de gardiennage pour assurer la sécurité de ce dernier et de sa famille à son domicile.

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

Le Président du Directoire ne bénéficie pas actuellement d'un régime de retraite supplémentaire.

Contrat de travail

Le Président du Directoire 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.

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 *pro rata 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 de surveillance de la réalisation des conditions de performance, appréciée à la date de cessation du mandat de membre du Directoire.

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 du Directoire peut être soumis à un engagement de non-concurrence qui justifie une contrepartie financière.

Le Conseil de surveillance 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 du Directoire 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 brute globale (part fixe et part variable cible) calculée sur la moyenne des vingt-quatre derniers mois de rémunération.

Le Conseil de surveillance 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. 22-10-18, 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 au titre de l'exercice 2023 ainsi que les éléments versés ou attribués en 2022 à M. Arthur Sadoun ont été approuvés à 74,31 % et 81,81 % par l'Assemblée Générale des actionnaires du 31 mai 2023 (dixième et quatorzième résolutions) en application, respectivement, des articles L. 22-10-26 II et L. 22-10-34 II du Code de commerce (vote *ex ante* et *ex post*).

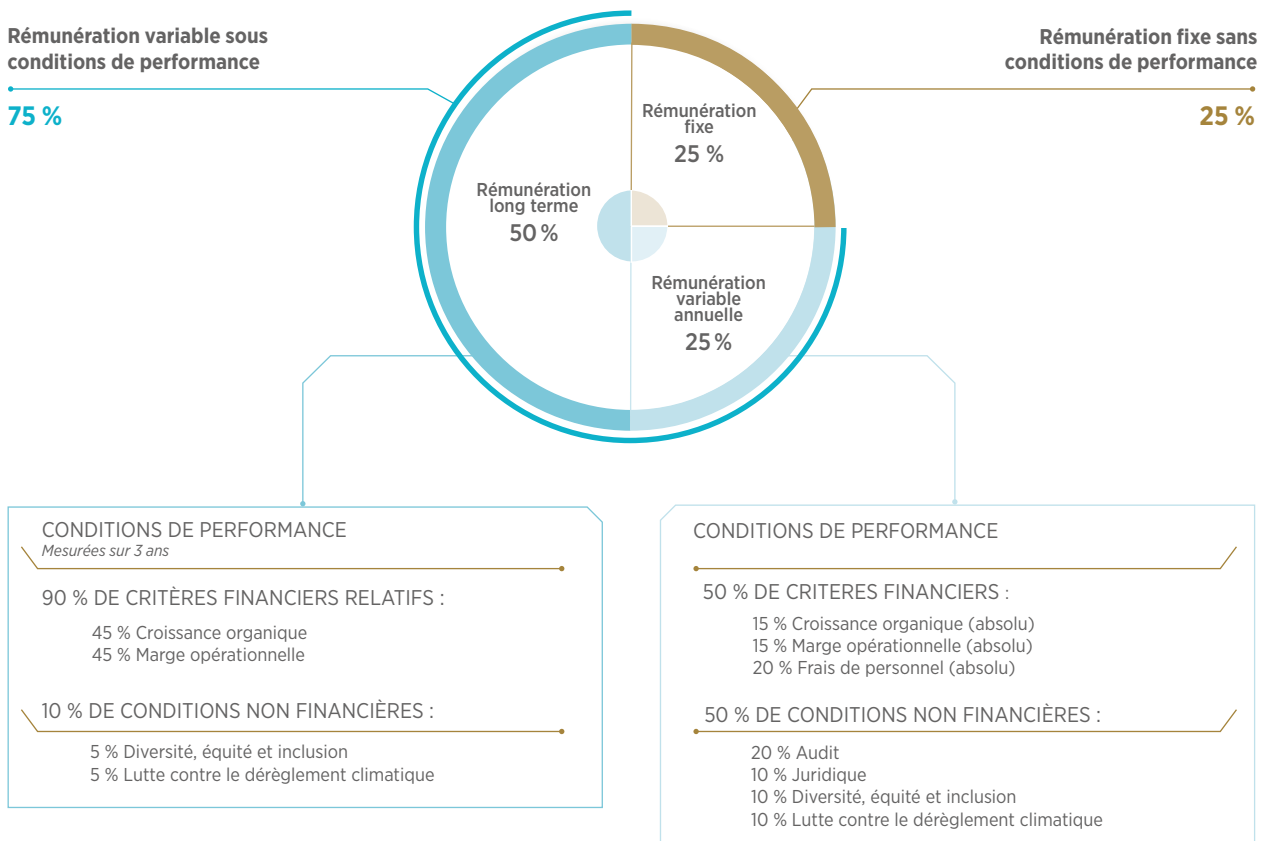
La politique de rémunération du Président du Directoire au titre de l'exercice 2024 ou, le cas échéant, jusqu'à l'adoption du changement de mode de gouvernance, sera soumise à l'approbation de l'Assemblée Générale des actionnaires du 29 mai 2024 dans sa treizième résolution en application du II de l'article L. 22-10-26 du Code de commerce.

3.3.1.6 Politique de rémunération applicable à Mme Anne-Gabrielle Heilbronner, membre du Directoire

La politique de rémunération applicable à Mme Anne-Gabrielle Heilbronner repose sur les principes communs à l'ensemble des mandataires sociaux présentés en section 3.3.1.1 et comprend les éléments applicables aux membres du Directoire présentés en section 3.3.1.4 ainsi que les éléments spécifiques développés ci-après.

Anne-Gabrielle Heilbronner, membre du Directoire

Structure de la rémunération cible 2024 ⁽¹⁾



(1) À laquelle s'ajoutent les éléments périphériques (Régime collectif de prévoyance, de frais de santé et de retraite, assurance chômage des chefs et dirigeants d'entreprise, autres avantages en nature).

Rémunération annuelle fixe

La rémunération fixe brute annuelle de Mme Anne-Gabrielle Heilbronner est de 600 000 euros bruts, montant inchangé depuis 2016.

Le Conseil de surveillance, sur recommandation du Comité de rémunération, avait alors arrêté cette rémunération en cohérence avec :

- le périmètre de responsabilités de Mme Anne-Gabrielle Heilbronner en tant que Secrétaire Générale du Groupe qui comprend notamment la fonction juridique, la *Compliance* et la Gouvernance, les ressources humaines, l'audit interne, le contrôle interne, la gestion des risques et la Responsabilité sociétale de l'entreprise (RSE) ;
- les pratiques de rémunération observées en France pour ce niveau de fonction et sur le secteur d'activité de Publicis Groupe pour ce niveau de fonction à l'international.

Rémunération variable annuelle

Sur recommandation du Comité de rémunération, le Conseil de surveillance a arrêté les critères de la rémunération variable de Mme Anne-Gabrielle Heilbronner au titre de l'exercice 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, est fondée pour l'exercice 2024 sur :

- deux critères liés à la performance financière du Groupe, chacun étant pris à égalité, pour 30 % de la part variable, à savoir la croissance organique et la marge opérationnelle. Pour se rapprocher des modalités de

rémunération variable des autres dirigeants du Groupe, la rémunération variable pour ces deux critères relatifs à la croissance organique et à la marge opérationnelle, pourrait être augmentée si les objectifs sont dépassés avec toutefois un plafonnement à 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 annuel d'audit soumis au Comité d'audit,
 - 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 %, formation des collaborateurs à la Conformité et impact financier positif du département juridique sur les litiges, et
 - RSE : 20 %, lutte contre le dérèglement climatique et Diversité, équité et inclusion.

Si tous les critères sont atteints et que les objectifs de marge et de croissance sont dépassés, la rémunération variable annuelle de Mme Anne-Gabrielle Heilbronner pourra représenter au maximum jusqu'à 106 % de sa rémunération variable annuelle cible.

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 de surveillance.

Le Comité évalue, dans le plus grand détail, la performance pour chaque objectif et chaque critère.

Critères de Performance	Poids	Niveaux d'atteinte de la performance			Échelle d'acquisition (linéaire entre le seuil et le maximum)		
		Seuil*	Cible	Maximum	Seuil*	Cible	Maximum
Croissance organique du revenu du Groupe sur la base de l'Objectif validé par le Conseil de surveillance en mars 2024	15 %	Objectif - x' bp ⁽¹⁾	Objectif ⁽¹⁾	Objectif + y' bp ⁽¹⁾	80 %	100 %	120 %
Marge opérationnelle du Groupe sur la base de l'Objectif validé par le Conseil de surveillance en mars 2024	15 %	Objectif - x' bp ⁽²⁾	Objectif ⁽²⁾	Objectif + y' bp ⁽²⁾	80 %	100 %	120 %
Audit - exécution du plan validé par le Comité d'audit en novembre 2023 : 50 missions d'audit planifiées (audits d'entités ; IT ; travaux ; dans le respect des règles IFACI)	20 %	80% de l'Objectif	Objectif	Objectif	80 %	100 %	100 %
Frais de personnel - sur la base de l'Objectif de « <i>fixed personnel costs</i> et <i>freelances costs/revenu</i> » dans le budget annuel validé par le Conseil de surveillance en mars 2024	20 %	Objectif - x'' bp ⁽³⁾	Objectif ⁽³⁾	Objectif ⁽³⁾	80 %	100 %	100 %
Juridique	10 %						
● Nombre de personnes formées à la Conformité	5 %	80% de l'Objectif	Objectif	Objectif	80 %	100 %	100 %
● 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 %	Objectif ⁽³⁾	Objectif ⁽³⁾	Objectif ⁽³⁾	100 %	100 %	100 %
RSE - l'évaluation de la progression de la politique RSE est effectuée au regard des trajectoires sur les priorités suivantes :	20 %						
● 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 %	Objectif	Objectif	Objectif	100 %	100 %	100 %
● 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 %	Objectif	Objectif	Objectif	100 %	100 %	100 %
TOTAL	100 %			TOTAL	85 %	100 %	106 %

(*) 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 8 février 2024.

(2) Information stratégique et confidentielle qui ne peut être communiquée. La cible est alignée sur la *guidance* donnée au marché le 8 février 2024.

(3) Information stratégique et confidentielle qui ne peut être communiquée.

Rémunération variable long terme en actions

Publicis Groupe a décidé de mettre en place chaque année un plan en actions pour le management et certains salariés clés du Groupe. En tant que membre du Directoire, Mme Anne-Gabrielle Heilbronner est éligible à ce plan depuis 2021. Dans le cadre de ce plan, 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), soit en mars 2025 en ce qui concerne le « LTIP 2022 Membres du Directoire », en mars 2026 en ce qui concerne le « LTIP 2023 Membres du Directoire » et en mars 2027 en ce qui concerne le « LTIP 2024 Membres du Directoire », dépendra – pour 90 % des actions attribuées – de la performance financière moyenne atteinte par Publicis Groupe au cours d'une période de trois ans (2022-2024 s'agissant du « LTIP 2022 Membres du Directoire », 2023-2025 s'agissant du « LTIP 2023 Membres du Directoire » et 2024-2026 s'agissant du « LTIP 2024 Membres du Directoire »), comparée à la performance financière des sociétés d'un groupe de référence constitué de WPP, Omnicom, IPG et Publicis Groupe, et par ailleurs, de deux conditions liées à la Responsabilité sociale de l'entreprise pour 10 % des actions attribuées.

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. Le détail de ces plans est présenté en section 3.3.1.4.

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 *pro rata temporis*, sous réserve des conditions de performance.

En cas de départ à la retraite, elle pourra recevoir, au terme de la période d'acquisition et sur décision du Conseil de surveillance, conformément à la politique de rémunération votée par les actionnaires et en vigueur à ce moment, les actions qui lui auront été consenties *pro rata temporis*.

Avantages en nature

Utilisation d'un véhicule de fonction.

Par ailleurs, en l'absence de prise en charge par Pôle Emploi, Mme Anne-Gabrielle Heilbronner bénéficie de l'assurance perte emploi souscrite par Publicis Groupe au profit des mandataires sociaux.

Régime collectif de prévoyance, de frais de santé et de retraite

Mme Anne-Gabrielle Heilbronner bénéficie de la couverture applicable aux dirigeants relevant du régime français. Mme Anne-Gabrielle Heilbronner peut bénéficier des régimes de PERECO et de PER O ouverts, sous conditions, aux collaborateurs du Groupe en France liés par un contrat de travail.

Contrat de travail

Mme Anne-Gabrielle Heilbronner continue à bénéficier d'un contrat de travail avec une des filiales du Groupe.

Indemnité de départ

Les engagements en vigueur avec Mme Anne-Gabrielle Heilbronner prévoient qu'en cas de départ contraint uniquement lié à un changement de contrôle ou de stratégie et sauf en cas de faute grave ou lourde, Mme Anne-Gabrielle Heilbronner aura droit à une indemnité de fin de mandat.

Sous réserve que Mme Anne-Gabrielle Heilbronner ne conserve pas de fonctions salariées au sein de Publicis Groupe, le montant de l'indemnité serait égal à un an de rémunération globale brute (part fixe et part variable versée). Elle aura en outre le droit d'exercer les options de souscription et/ou d'achat d'actions qui lui auront été attribuées et de conserver *pro rata temporis* le droit aux actions de performance, 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 Mme Anne-Gabrielle Heilbronner 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 par le Conseil de surveillance de la réalisation des conditions de performance, appréciée à la date de cessation du mandat de membre du Directoire.

Le cumul de l'indemnité de fin de mandat et d'une indemnité due au titre du contrat de travail ne pourra excéder deux ans de rémunération totale (rémunération fixe et variable versée).

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 mixte des actionnaires du 29 mai 2019 dans sa septième résolution au titre des engagements anciennement soumis à la procédure des conventions réglementées.

Engagement de non-concurrence

Une clause de non-concurrence a été conclue avec Mme Anne-Gabrielle Heilbronner en 2012 lors de son arrivée au sein de Publicis Groupe, dans le cadre de son contrat de travail, soit avant sa nomination en tant que membre du Directoire. Cette clause de non-concurrence d'une durée maximum de deux ans prévoit une compensation financière maximum à régler égale à 30 % du salaire brut, hors éléments variables. Il est prévu que Publicis Groupe pourrait renoncer à l'exécution de cette clause.

Il est également rappelé que, en application de l'article R. 22-10-18, III du Code de commerce, le versement de l'indemnité est exclu dès lors que Mme Anne-Gabrielle Heilbronner fait valoir ses droits à la retraite.

Il est rappelé que la politique de rémunération des membres

du Directoire au titre de l'exercice 2023 ainsi que les éléments versés ou attribués en 2022 à Mme Anne-Gabrielle Heilbronner ont été approuvés à 91,88 % et 95,47 % par l'Assemblée Générale des actionnaires du 31 mai 2023 (onzième et quinzième résolutions) en application, respectivement, des articles L. 22-10-26 II et L. 22-10-34 II du Code de commerce (vote *ex ante* et *ex post*).

La politique de rémunération de Mme Anne-Gabrielle Heilbronner au titre de l'exercice 2024 ou, le cas échéant, jusqu'à l'adoption du changement de mode de gouvernance, sera soumise à l'approbation de l'Assemblée des actionnaires du 29 mai 2024 dans sa quatorzième résolution en application du II de l'article L. 22-10-26 du Code de commerce.

3.3.1.7 Politique de rémunération applicable à M. Michel-Alain Proch, membre du Directoire jusqu'au 8 février 2024

La politique de rémunération applicable à M. Michel-Alain Proch repose sur les principes communs à l'ensemble des mandataires sociaux présentés en section 3.3.1.1 et comprend les éléments applicables aux membres du Directoire présentés en section 3.3.1.4 ainsi que les éléments spécifiques développés ci-après.

Le mandat de M. Michel-Alain Proch en tant que membre du Directoire a pris fin le 8 février 2024. M. Michel-Alain Proch a conservé ses fonctions salariées jusqu'à la date d'échéance du préavis au titre du contrat de travail, soit le 14 février 2024.

Rémunération annuelle fixe

La rémunération fixe brute annuelle de M. Michel-Alain Proch était de 720 000 euros depuis le 1^{er} janvier 2023. La rémunération fixe annuelle, calculée au prorata sur la période du 1^{er} janvier au 8 février 2024, date de fin de son mandat, s'élève à un montant brut de 77 143 euros.

Rémunération variable annuelle

M. Michel-Alain Proch n'aura droit à aucune rémunération variable annuelle au titre de l'exercice 2024.

Rémunération variable long terme en actions

Publicis Groupe a décidé de mettre en place chaque année un plan en actions pour le management et certains salariés clés du Groupe. En tant que membre du Directoire, M. Michel-Alain Proch était éligible à ce plan depuis 2021.

Faute de satisfaction de la condition de présence prévue par les différents plans en cours (LTIP 2021 Directoire, LTIP 2022 Membres du Directoire et LTIP 2023 Membres du Directoire), l'ensemble des actions attribuées à M. Michel-Alain Proch ont été annulées.

Avantages en nature

Utilisation d'un véhicule de fonction.

Par ailleurs, en l'absence de prise en charge par Pôle Emploi, M. Michel-Alain Proch a bénéficié de l'assurance perte emploi souscrite par Publicis Groupe au profit des mandataires sociaux jusqu'à la date d'échéance de son contrat de travail.

Régime collectif de prévoyance, de frais de santé et de retraite

M. Michel-Alain Proch a bénéficié de la couverture applicable aux dirigeants relevant du régime français jusqu'à la date d'échéance de son contrat de travail. M. Michel-Alain Proch pouvait bénéficier des régimes de PERECO et de PER O ouverts, sous conditions, aux collaborateurs du Groupe en France liés par un contrat de travail.

Contrat de travail

M. Michel-Alain Proch bénéficiait d'un contrat de travail avec une des filiales du Groupe jusqu'au 14 février 2024.

Indemnité de départ

Les engagements en vigueur avec M. Michel-Alain Proch prévoyaient qu'en cas de départ contraint uniquement lié à un changement de contrôle ou de stratégie et sauf en cas de faute grave ou lourde, M. Michel-Alain Proch avait droit à une indemnité de fin de mandat.

Faute d'existence d'un « *départ contraint* », M. Michel-Alain Proch n'a droit à aucune indemnité de départ.

Engagement de non-concurrence

Une clause de non-concurrence avait été conclue avec M. Michel-Alain Proch lors de son arrivée au sein de Publicis Groupe, dans le cadre de son contrat de travail. Cette clause de non-concurrence d'une durée maximum de deux ans

prévoyait une compensation financière maximum à régler égale à 30 % du dernier salaire mensuel brut, hors éléments variables, perçu par M. Michel-Alain Proch préalablement à son départ du Groupe, calculé sur la moyenne des douze derniers mois précédant son départ. Il était prévu que Publicis Groupe pourrait renoncer à l'exécution de cette clause.

M. Michel-Alain Proch rejoignant LSEG (*London Stock Exchange Group*), il a été décidé de renoncer à la clause de non-concurrence prévue dans le contrat de travail de M. Michel-Alain Proch. Ce dernier ne recevra donc aucune compensation financière à ce titre.

Il est rappelé que la politique de rémunération des membres du Directoire au titre de l'exercice 2023 ainsi que les éléments versés ou attribués en 2022 à M. Michel-Alain Proch ont été approuvés à 91,88 % et 95,53 % par l'Assemblée Générale des actionnaires du 31 mai 2023 (onzième et dix-septième résolutions) en application, respectivement, des articles L. 22-10-26 II et L. 22-10-34 II du Code de commerce (vote *ex ante* et *ex post*).

La politique de rémunération de M. Michel-Alain Proch en tant que membre du Directoire jusqu'au 8 février 2024 au titre de l'exercice 2024 sera soumise à l'approbation de l'Assemblée Générale des actionnaires du 29 mai 2024 dans sa quatorzième résolution en application du II de l'article L. 22-10-26 du Code de commerce.

3.3.1.8 Politique de rémunération applicable à M. Loris Nold, membre du Directoire à compter du 8 février 2024

La politique de rémunération applicable à M. Loris Nold repose sur les principes communs à l'ensemble des mandataires sociaux présentés en section 3.3.1.1 et

comprend les éléments applicables aux membres du Directoire présentés en section 3.3.1.4 ainsi que les éléments spécifiques développés ci-après.

Loris Nold, membre du Directoire

Structure de la rémunération cible 2024 ⁽¹⁾

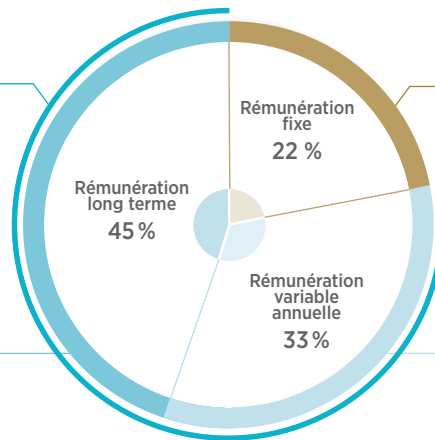
(1) À laquelle s'ajoutent les éléments périphériques (Régime collectif de prévoyance, de frais de santé et de retraite, assurance chômage des chefs et dirigeants d'entreprise, autres avantages en nature).

Rémunération variable sous conditions de performance

78 %

Rémunération fixe sans conditions de performance

22 %



CONDITIONS DE PERFORMANCE

Mesurées sur 3 ans

90 % DE CRITÈRES FINANCIERS RELATIFS :

- 45 % Croissance organique
- 45 % Marge opérationnelle

10 % DE CONDITIONS NON FINANCIÈRES :

- 5 % Diversité, équité et inclusion
- 5 % Lutte contre le dérèglement climatique

CONDITIONS DE PERFORMANCE

90 % DE CRITERES FINANCIERS :

- 20 % Croissance organique (absolu)
- 15 % Marge opérationnelle (absolu)
- 10 % TSR (absolu)
- 10 % Gestion de trésorerie (absolu)
- 5 % Gestion de l'endettement (absolu)
- 20 % Frais de personnel (absolu)
- 10 % G&A (absolu)

10 % DE CONDITIONS NON FINANCIÈRES :

- 5 % Diversité, équité et inclusion
- 5 % Lutte contre le dérèglement climatique

13

Rémunération annuelle fixe

Le Conseil de surveillance du 22 novembre 2023, sur proposition du Comité de rémunération, a décidé de conserver la rémunération fixe brute annuelle de M. Loris Nold telle que fixée préalablement à la prise de ses fonctions en tant que membre du Directoire, soit à 700 000 euros depuis le 1^{er} avril 2023.

Rémunération variable annuelle

Sur recommandation du Comité de rémunération, le Conseil de surveillance a arrêté les critères de la rémunération variable de M. Loris Nold au titre de l'exercice 2024.

La part variable de la rémunération de M. Loris Nold, telle que fixée depuis le 1^{er} janvier 2023 et préalablement à sa nomination en tant que membre du Directoire, dont la cible se situe à 150 % et le maximum à 200 % de la rémunération annuelle fixe, est fondée, pour l'exercice 2024 sur :

- trois critères financiers et boursiers pour 50 % de la part variable, à savoir la croissance organique, la marge opérationnelle et le TSR (*Total Shareholder Return*) ;
- quatre critères individuels quantifiables, financiers et non financiers, pour 50 % de la part variable :
 - les 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,

- la gestion de trésorerie et de l'endettement : 10 % sur la base de l'Objectif validé par le Conseil de surveillance en mars 2024,
- la réalisation des objectifs G&A (10 %), et
- la Responsabilité sociétale de l'entreprise (RSE) pour 10 %.

Pour se rapprocher des modalités de rémunération variable des autres dirigeants du Groupe, et pour inciter à la surperformance, la rémunération variable pour l'ensemble des critères pourrait être augmentée si les objectifs sont dépassés avec toutefois un plafonnement à un tiers sur chacun des critères.

Si tous les critères sont dépassés, la rémunération variable annuelle de M. Loris Nold pourra représenter au maximum jusqu'à 133,33 % de sa rémunération variable annuelle cible, soit 200 % 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 de surveillance.

Le Comité évalue, dans le plus grand détail, la performance pour chaque objectif et chaque critère.

Critères de performance	Poids	Niveaux d'atteinte de la performance			Échelle d'acquisition (linéaire entre le seuil et le maximum)		
		Seuil*	Cible	Maximum	Seuil*	Cible	Maximum
Croissance organique du revenu du Groupe sur la base de l'Objectif validé par le Conseil de surveillance en mars 2024	20 %	Objectif - x bp ⁽¹⁾	Objectif ⁽¹⁾	Objectif + y bp ⁽¹⁾	80 %	100 %	133,33 %
Marge opérationnelle du Groupe sur la base de l'Objectif validé par le Conseil de surveillance en mars 2024	15 %	Objectif - x' bp ⁽²⁾	Objectif ⁽²⁾	Objectif + y' bp ⁽²⁾	80 %	100 %	133,33 %
TSR (<i>Total Shareholder Return</i>)	10 %	Objectif	Objectif	Objectif + ≥ au quartile supérieur du CAC 40	100 %	100 %	133,33 %
Frais de personnel - sur la base de l'Objectif de « <i>fixed personnel costs</i> et <i>freelances costs/revenu</i> » dans le budget annuel validé par le Conseil de surveillance en mars 2024	20 %	Objectif - x'' bp ⁽³⁾	Objectif ⁽³⁾	Objectif + y'' bp ⁽³⁾	80 %	100 %	133,33 %
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 ● Gestion de l'endettement	15 %						
	10 %	Objectif - x''' M€ ⁽¹⁾	Objectif ⁽¹⁾	Objectif + y''' M€ ⁽¹⁾	80 %	100 %	133,33 %
	5 %	Objectif - x'''' M€ ⁽³⁾	Objectif ⁽³⁾	Objectif + y'''' M€ ⁽³⁾	80 %	100 %	133,33 %
Réalisation des objectifs G&A sur la base de l'Objectif validé par le Conseil de surveillance en mars 2024	10 %	Objectif - x'''' bp ⁽³⁾	Objectif ⁽³⁾	Objectif + y'''' bp ⁽³⁾	80 %	100 %	133,33 %
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 ● 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 %						
	5 %	Objectif 2024	Objectif 2024	Objectif 2025	100 %	100 %	133,33 %
	5 %	Objectif 2024	Objectif 2024	Objectif 2025	100 %	100 %	133,33 %
TOTAL	100 %			TOTAL	84 %	100 %	133,33 %

(*) 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 8 février 2024.

(2) Information stratégique et confidentielle qui ne peut être communiquée. La cible est alignée sur la *guidance* donnée au marché le 8 février 2024.

(3) Information stratégique et confidentielle qui ne peut être communiquée.

Rémunération variable long terme en actions

Publicis Groupe a décidé de mettre en place chaque année un plan en actions pour le management et certains salariés clés du Groupe. En tant que salarié du Groupe puis membre du Directoire à compter du 8 février 2024, M. Loris Nold est éligible à ce plan depuis 2021 dans les mêmes conditions que pour le management et certains salariés clés du Groupe.

Dans le cadre du plan mis en place en faveur des membres du Directoire, 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), soit en mars 2027 s'agissant du « LTIP 2024 Membres du Directoire », dépendra – pour 90 % des actions attribuées – de la performance financière moyenne atteinte par Publicis Groupe au cours d'une période de trois ans (2024-2026), comparée à la performance financière des sociétés d'un groupe de référence constitué de WPP, Omnicom, IPG et Publicis Groupe, et par ailleurs, de deux conditions liées à la Responsabilité sociétale de l'entreprise pour 10 % des actions attribuées.

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. Le détail de ces plans est présenté en section 3.3.1.4.

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 *pro rata temporis*, sur décision motivée du Conseil de surveillance et sous réserve de l'atteinte 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 de surveillance, conformément à la politique de rémunération votée par les actionnaires et en vigueur à ce moment, les actions qui lui auront été consenties *pro rata temporis*.

Avantages en nature

Utilisation d'un véhicule de fonction.

Par ailleurs, en l'absence de prise en charge par Pôle Emploi, M. Loris Nold bénéficiera de l'assurance perte emploi souscrite par Publicis Groupe au profit des mandataires sociaux.

Régime collectif de prévoyance, de frais de santé et de retraite

M. Loris Nold bénéficie de la couverture applicable aux dirigeants relevant du régime français. M. Loris Nold peut bénéficier des régimes de PERECO et de PER O ouverts, sous conditions, aux collaborateurs du Groupe en France liés par un contrat de travail.

Contrat de travail

M. Loris Nold bénéficie d'un contrat de travail avec une des filiales du Groupe.

Indemnité de départ

Les engagements en vigueur avec M. Loris Nold prévoient qu'en cas de départ contraint uniquement lié à un changement de contrôle ou de stratégie et sauf en cas de faute grave ou lourde, M. Loris Nold aurait droit à une indemnité de fin de mandat.

Sous réserve que M. Loris Nold ne conserve pas de fonctions salariées au sein de Publicis Groupe, le montant de l'indemnité serait égal à un an de rémunération globale brute (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'achat d'actions qui lui auront été attribuées et de conserver *pro rata temporis* le droit aux actions de performance, sous réserve des conditions de performance indiquées dans le règlement du plan concerné.

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. Loris Nold 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 sera dû. 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 de surveillance de la réalisation des conditions de performance, appréciée à la date de cessation du mandat de membre du Directoire.

Le cumul de l'indemnité de fin de mandat et d'une indemnité due au titre du contrat de travail ne pourra excéder deux ans de rémunération totale (rémunération fixe et variable versée).

Engagement de non-concurrence

Une clause de non-concurrence a été conclue avec M. Loris Nold dans le cadre de son contrat de travail. Cette clause de non-concurrence d'une durée maximum de deux ans prévoit une compensation financière maximum, payable mensuellement, égale à 30 % du dernier salaire mensuel brut, hors éléments variables, perçu par M. Loris Nold préalablement à son départ du Groupe, calculé sur la moyenne des douze derniers mois précédant son départ. Il est prévu que Publicis Groupe pourrait renoncer à l'exécution de cette clause.

La politique de rémunération de M. Loris Nold en tant que membre du Directoire au titre de l'exercice 2024 ou, le cas échéant, jusqu'à l'adoption du changement de mode de gouvernance, sera soumise à l'approbation de l'Assemblée Générale des actionnaires du 29 mai 2024 dans sa quatorzième résolution en application du II de l'article L. 22-10-26 du Code de commerce.

3.3.2 Rémunération des mandataires sociaux au titre de l'exercice 2023

Conformément à l'article L. 22-10-34, I du Code de commerce, l'Assemblée Générale statue sur les informations mentionnées au I de l'article L. 22-10-9 du Code de commerce. Il sera ainsi proposé à l'Assemblée Générale du 29 mai 2024 de voter sur ces informations aux termes d'une résolution référencée ci-dessous.

Si l'Assemblée Générale du 29 mai 2024 n'approuvait pas cette résolution, le Conseil de surveillance devrait soumettre une politique de rémunération révisée, tenant compte du vote des actionnaires, à l'approbation de la prochaine Assemblée Générale.

Les informations mentionnées à l'article L. 22-10-9, I, du Code de commerce relatives à la rémunération des mandataires sociaux au titre de l'exercice 2023 seront soumises à l'approbation de l'Assemblée Générale des actionnaires du 29 mai 2024 dans sa sixième résolution.

3.3.2.1 Rémunération des membres du Conseil de surveillance

La rémunération totale, incluant les avantages de toute nature, attribuée ou versée durant ou au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2023 à chaque membre du Conseil de surveillance, 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 de surveillance en raison de leur mandat (anciens jetons de présence) se compose de la rémunération fixe annuelle des membres du Conseil de surveillance à laquelle s'ajoute une rémunération pour chaque participation effective à une séance du Conseil de surveillance et du comité à laquelle ils participent, à l'exception de la rémunération versée au Président (voir section 3.3.2.2), et 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 2023 (voir détail au Tableau 3). Le cas échéant, le montant de la rémunération versée au Président et de celle liée à la seule qualité de membre du Conseil de surveillance inclus dans la rémunération totale est signalé. 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 2022 ont été approuvés par la précédente Assemblée Générale dans sa douzième résolution. Il est précisé que les rémunérations des membres du Conseil de surveillance versées ou attribuées au titre de l'exercice 2023 respectent la politique de rémunération présentée au chapitre 3.2.1.2 du document d'enregistrement universel 2022 de Publicis Groupe SA tels que largement approuvés

par l'Assemblée Générale du 31 mai 2023 dans sa neuvième résolution en application de l'article L. 22-10-26 II du Code de commerce. Les membres du Conseil de surveillance 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 chaque comité à laquelle ils ont participé (7 500 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 de surveillance et de chaque Comité à laquelle ils participent et la Société a décidé d'affecter un montant équivalent à une œuvre caritative.

3.3.2.2 Rémunérations versées ou attribuées à M. Maurice Lévy, Président du Conseil de surveillance

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 29 mai 2024 de statuer sur les éléments de rémunération versés ou attribués au titre de l'exercice 2023 à M. Maurice Lévy, Président du Conseil de surveillance, tels qu'exposés ci-après. Ces éléments respectent la politique de rémunération du Président du Conseil de surveillance au titre de l'exercice 2023 présentée au chapitre 3.2.1.3 du document d'enregistrement universel 2022 de Publicis Groupe SA telle qu'approuvée à 87,08 % par l'Assemblée Générale du 31 mai 2023 dans sa huitième résolution.

Il est rappelé que les éléments de rémunération versés à compter du 1^{er} 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 29 mai 2024 dans sa septième résolution en application de l'article L. 22-10-34, II, du Code de commerce.

/ Tableau – Éléments de rémunération versés ou attribués en 2023 à M. Maurice Lévy, Président du Conseil de surveillance, soumis au vote des actionnaires

Éléments de rémunération soumis au vote	Montants versés au cours de l'exercice écoulé (période 2022-2023) (en €)	Montants attribués au titre de l'exercice écoulé ou valorisation comptable (période 2023-2024) (en €)	Présentation
Rémunération fixe	1 300 000	1 300 000	Le montant attribué au titre de l'année 2023 est de 1 300 000 euros conformément à la politique de rémunération approuvée par l'Assemblée Générale des actionnaires du 31 mai 2023 dans sa huitième résolution. Cette rémunération tient compte de la décision de M. Maurice Lévy de réduire sa rémunération de 1 900 000 à 1 300 000 euros depuis l'année 2021. Les règles de détermination de la rémunération fixe du Président du Conseil de surveillance sont rappelées à la section 3.3.1.3 du présent document.
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	118 000	112 000	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 présent document.
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

13

3.3.2.3 Rémunération annuelle variable à verser en 2024 au titre de 2023 : appréciation de la performance commune applicable aux membres du Directoire

La politique de rémunération adoptée au titre de l'exercice 2023 a été définie sur la base de critères de performance établis en mars 2023. Les critères et les objectifs ont été définis de manière exigeante, malgré un contexte macro-économique particulièrement difficile et une industrie en pleine transformation. 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 des membres du Directoire, en fonction des grilles d'acquisition.

Malgré un contexte macro-économique particulièrement difficile, et après six ans de transformation, le Groupe a enregistré un nouvel exercice « record » en 2023 et s'est clairement démarqué de ses concurrents. Le passage d'une "holding company" à une organisation en plateforme a porté ses fruits. Avec une croissance organique du revenu net à + 6,3 % sur l'année, Publicis Groupe surpasse non seulement largement les autres groupes de communication sur les quatre dernières années, mais a également généré une croissance deux fois plus rapide que les principaux cabinets de conseil dans le digital. Il en est de même pour les indicateurs financiers, que ce soit en termes de marge opérationnelle ou de *free cash flow*. Au moment où les entreprises ont besoin de partenaires qui puissent vraiment les aider à se transformer dans un environnement exigeant et en constante évolution, le modèle unique de Publicis Groupe a fait la différence, permettant au Groupe de gagner des parts de marché et de se classer numéro 1 en *new business* pour la cinquième année consécutive.

Avec un chiffre d'affaires de près de 15 milliards d'euros en 2023, en hausse de 35 % par rapport à 2019, Publicis Groupe a conforté sa position de deuxième acteur de notre industrie et le premier en termes de capitalisation boursière (qui a bondi de 28 % sur un an). Par ailleurs, le Groupe propose un dividende de 3,40 euros par action au titre de l'exercice 2023, en hausse de 17 % sur un an.

Ces excellents résultats ont également permis au Groupe de distribuer à ses collaborateurs une enveloppe de prime de plus de 500 millions d'euros en 2024 au titre de l'exercice 2023.

3.3.2.4 Rémunérations versées ou attribuées à M. Arthur Sadoun, Président du Directoire

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 au Président du Directoire.

Il sera ainsi proposé à l'Assemblée Générale du 29 mai 2024 de statuer sur les éléments de rémunération versés ou attribués au titre de l'exercice 2023 à M. Arthur Sadoun, Président du Directoire, tels qu'exposés ci-après. Ces éléments respectent la politique de rémunération du Président du Directoire au titre de l'exercice 2023 présentée aux chapitres 3.2.1.4 et 3.2.1.5 du document d'enregistrement universel 2022 de Publicis Groupe SA, telle qu'approuvée par l'Assemblée Générale du 31 mai 2023 dans sa dixième résolution. 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 2023. 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 2023 s'inscrivent dans la continuité de ceux versés ou attribués au titre de l'exercice 2022. 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, sont soumis à l'approbation de l'Assemblée Générale des actionnaires du 29 mai 2024 dans sa huitième résolution en application de l'article L. 22-10-34 II du Code de commerce.

/ Tableau – Éléments de rémunération versés ou attribués en 2023 à M. Arthur Sadoun, Président du Directoire, 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): 31,85 % Les règles de détermination de la rémunération fixe du Président du Directoire sont rappelées à la section 3.3.1.5 du présent document.
Rémunération variable annuelle	2 503 800	3 393 000	Proportion de la rémunération variable (en comparaison de la rémunération versée): 68,15 % Rémunération variable à verser en 2024 au titre de 2023 : 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 2023, le Conseil de surveillance a fixé la part variable de la rémunération de M. Arthur Sadoun à 3 393 000 euros bruts, dont le versement sera soumis à l'Assemblée générale annuelle du 29 mai 2024 dans sa huitième 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...)	711 240	3 438 003	En 2023, M. Arthur Sadoun a levé 35 491 stock-options qui arrivaient à échéance ⁽¹⁾ . Le montant versé en 2023 correspond à la plus-value d'acquisition réalisée. M. Arthur Sadoun a également bénéficié d'une attribution d'actions en 2023 au titre du plan d'attribution d'actions de performance LTIP 2023 Président du Directoire tel que décrit à la section 3.3.1.4. Le montant attribué en 2023 correspond à leur valorisation dans les comptes consolidés ⁽²⁾ .
Contrat de rétention		9 041 380	Ce montant correspond à la valorisation dans les comptes consolidés des actions attribuées en 2023 à M. Arthur Sadoun au titre du Contrat de rétention tel que décrit à la section 3.3.1.5 et à la présente section ci-dessous.
Avantage de toute nature	-	-	N/A
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 3.3.1.5 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 3 371 900 euros.
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 3.3.1.5 susceptible d'être versée à M. Arthur Sadoun équivaut à deux ans de rémunération globale brute (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).

Éléments de rémunération soumis au vote	Montants attribués		Présentation
	Montants versés au cours de l'exercice écoulé (en €)	au titre de l'exercice écoulé ou valorisation comptable (en €)	
Régime de retraite supplémentaire	-	-	N/A
Régimes collectifs de prévoyance et de frais de santé	4 957	4 957	Il s'agit de la cotisation patronale du contrat collectif de santé et de prévoyance.
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

(1) Voir détail au Tableau 5.

(2) Voir détail au Tableau 6.

Rémunération annuelle variable à verser en 2024 au titre de 2023

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 2023, 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 du Président du Directoire repose ainsi, pour 2023, 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 2023 pour 40 %,
 - la marge opérationnelle du Groupe sur la base de l'Objectif validé par le Conseil de surveillance en mars 2023 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 parmi les dirigeants clés en 2025 avec un point de passage indicatif à 43 % à fin 2023,
 - 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 50 % environ à fin 2023.

Pour accélérer l'atteinte de nos engagements RSE encore plus rapidement, la rémunération variable au titre de ce critère 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 de la rémunération variable à verser
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 2023	40 %	Seuil (80 %) Cible (100 %) Maximum (150 %)	Objectif - x bp Objectif Objectif + y bp	Avec une croissance de + 6,3 %, l'Objectif maximum est dépassé.	150 %	1 404 000 €
Marge opérationnelle du Groupe sur la base de l'Objectif validé par le Conseil de surveillance en mars 2023	40 %	Seuil (80 %) Cible (100 %) Maximum (150 %)	Objectif - x' bp Objectif Objectif + y' bp	Avec une marge opérationnelle de 18 %, l'Objectif maximum est atteint.	150 %	1 404 000 €
Critères individuels quantifiables non financiers						
RSE - l'évaluation de la progression de la politique RSE est effectuée au regard des trajectoires suivantes :						
<ul style="list-style-type: none"> Diversité, équité et inclusion : la trajectoire vise 45 % de femmes parmi les dirigeants clés en 2025 avec un point de passage indicatif à 43 % à fin 2023 	10 %	Cible (100 %) Maximum (150 %)	≈ 43 % ≈ 44 %	Avec un taux de 43 % de femmes parmi les dirigeants clés à fin 2023, l'Objectif cible est atteint.	100 %	234 000 €
<ul style="list-style-type: none"> 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 50 % environ à fin 2023 	10 %	Cible (100 %) Maximum (150 %)	≈ 50 % ≈ 60 %	Avec un point de passage à 60 % en 2023, l'Objectif maximum est atteint.	150 %	351 000 €
Total (critères financiers et non financiers)	100 %				145 %	3 393 000 €

3

Sous réserve de l'approbation par l'Assemblée Générale, le Conseil de surveillance, sur proposition du Comité de rémunération, a approuvé le versement d'une rémunération variable de 3 393 000 euros au titre de 2023 (soit 145 % 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 2023.

Contrat de rétention

Au titre d'un contrat de rétention de 5 ans à compter du 1er janvier 2023, le Directoire a procédé le 31 mai 2023, sur autorisation du Conseil de surveillance, à une attribution de 167 000 actions au bénéfice de M. Arthur Sadoun, correspondant à une valeur égale, sur la base du cours d'ouverture de l'action du 31 mai 2023, à deux années de salaire fixe par année de présence sur une période de cinq ans, soit dix années de salaire fixe annuel. Il est précisé qu'aucune autre attribution ne sera réalisée au titre du contrat de rétention.

Les actions liées au contrat de rétention seront acquises sous condition de présence, M. Arthur Sadoun devant rester en fonction pendant la période de rétention de cinq ans, soit jusqu'au 31 décembre 2027.

Si M. Arthur Sadoun quittait le Groupe avant le 31 décembre 2027, aucune action ne serait acquise au titre du contrat de rétention sauf dans les cas de cessation des fonctions pour les motifs suivants : maladie, invalidité, décès ou changement de contrôle. Si la cessation des fonctions de M. Arthur Sadoun intervenait dans le cadre de l'un de ces motifs, le droit à recevoir les actions serait conservé *pro rata temporis*.

Comme indiqué dans la politique de rémunération de 2023 approuvée par l'assemblée générale du 31 mai 2023, il ne s'agit pas d'une rémunération de « départ », mais bien au contraire d'un contrat de rétention pour inciter M. Arthur Sadoun à rester dans le poste de dirigeant du Groupe en échange d'une rémunération exceptionnelle et spécifique.

3.3.2.5 Rémunérations versées ou attribuées à Mme Anne-Gabrielle Heilbronner, membre du Directoire

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 29 mai 2024 de statuer sur les éléments de rémunération versés ou attribués au titre de l'exercice 2023 à Mme Anne-Gabrielle Heilbronner, membre du Directoire, tels qu'exposés ci-après. Ces éléments respectent la politique de rémunération des membres du Directoire au titre de l'exercice 2023 présentée aux chapitres 3.2.1.4 et 3.2.1.6 du document d'enregistrement universel 2022 de Publicis Groupe SA, telle qu'approuvée par l'Assemblée Générale du 31 mai 2023 dans sa onzième 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 2023 s'inscrivent dans la continuité de ceux versés ou attribués au titre de l'exercice 2022.

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, sont soumis à l'approbation de l'Assemblée Générale des actionnaires du 29 mai 2024 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 2023 à Mme Anne-Gabrielle Heilbronner, membre du Directoire, soumis au vote des actionnaires

Éléments de rémunération soumis au vote	Montants attribués		Présentation
	Montants versés au cours de l'exercice écoulé (en €)	au titre de l'exercice écoulé ou valorisation comptable (en €)	
Rémunération fixe	600 000	600 000	Proportion de la rémunération fixe (en comparaison de la rémunération versée) : 53,76 % Les règles de détermination de la rémunération fixe sont rappelées à la section 3.3.1.6 du présent document.
Rémunération variable annuelle	516 000	636 000	Proportion de la rémunération variable (en comparaison de la rémunération versée) : 46,24 % Rémunération variable à verser en 2024 au titre de 2023 : 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 2023, le Conseil de surveillance a fixé la part variable de la rémunération de Mme Anne-Gabrielle Heilbronner à 636 000 euros bruts, dont le versement sera soumis à l'Assemblée générale du 29 mai 2024 dans sa neuvième 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...)	N/A	1 048 108	Ce montant correspond à la valorisation dans les comptes consolidés des actions attribuées en 2023 à Mme Anne-Gabrielle Heilbronner au titre du plan d'attribution d'actions de performance LTIP 2023 Membres du Directoire tel que décrit à la section 3.3.1.4 ⁽¹⁾ .
Avantage de toute nature	19 430	19 430	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. L'indemnité de départ décrite à la section 3.3.1.6 susceptible d'être versée à Mme Anne-Gabrielle Heilbronner équivaut à un an de rémunération globale brute (part fixe et part variable versée), sous condition de performance, soit un montant estimé de 1 116 000 euros.
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 3.3.1.6 susceptible d'être versée à Mme Anne-Gabrielle Heilbronner en vertu de son contrat de travail équivaut à 30 % de son salaire brut, hors éléments variables, soit un montant estimé de 180 000 euros.
Régime de retraite collectif	3 519	3 519	Il s'agit de la cotisation patronale relative au PERCO.
Régimes collectifs de prévoyance et de frais de santé	4 957	4 957	Il s'agit de la cotisation patronale des contrats de santé et de prévoyance collectifs.

Éléments de rémunération soumis au vote	Montants attribués		Présentation
	Montants versés au cours de l'exercice écoulé (en €)	au titre de l'exercice au titre de valorisation comptable (en €)	
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 ne perçoit pas d'autres rémunérations que celles décrites dans le présent document.

(1) Voir détail au Tableau 6.

Rémunération annuelle variable à verser en 2024 au titre de 2023

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 2023 pour 15 %,
 - la marge opérationnelle du Groupe sur la base de l'Objectif validé par le Conseil de surveillance en mars 2023 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 2022 : 55 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 2023,
- 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 parmi les dirigeants clés en 2025 avec un point de passage indicatif à 43 % à fin 2023,
 - 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 50 % environ à fin 2023.

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
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 2023	15 %	Seuil (80 %) Cible (100 %) Maximum (120 %)	Objectif - x bp Objectif Objectif + y bp	Avec une croissance de + 6,3 %, l'Objectif maximum est dépassé.	120 %	108 000 €
Marge opérationnelle du Groupe sur la base de l'Objectif validé par le Conseil de surveillance en mars 2023	15 %	Seuil (80 %) Cible (100 %) Maximum (120 %)	Objectif - x' bp Objectif Objectif + y' bp	Avec une marge opérationnelle de 18 %, l'Objectif maximum est atteint.	120 %	108 000 €
Critères individuels quantifiables financiers et non financiers						
Audit – exécution du plan validé par le Comité d'audit en novembre 2022 : 55 missions d'audit planifiées (audit d'entités ; IT ; travaux ; dans le respect des règles IFACI)	20 %	Seuil (80 %) Cible (100 %)	40 Objectif 55	Avec 64 missions réalisées en 2023, l'Objectif cible est atteint et dépassé.	100 %	120 000 €
Frais de personnel – sur la base de l'Objectif de « <i>fixed personnel costs</i> et <i>freelances costs/revenu</i> » dans le budget annuel validé par le Conseil de surveillance en mars 2023	20 %	Seuil (80 %) Cible (100 %)	Objectif + x'' bp Objectif	L'Objectif cible est atteint et dépassé de 80 points de base	100 %	120 000 €
Juridique						
● Nombre de personnes formées à la Conformité	5 %	Seuil (80 %) Cible (100 %)	≥ 80 % de l'Objectif Objectif	Objectif largement dépassé avec 84 % des salariés formés à la <i>Data Privacy</i> et au <i>Data Security</i>	100 %	30 000 €
● 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 largement dépassé avec un fort impact financier positif du département juridique sur les litiges (+ 216 M€).	100 %	30 000 €

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
RSE – l'évaluation de la progression de la politique RSE est effectuée au regard des trajectoires suivantes :						
<ul style="list-style-type: none"> Diversité, équité et inclusion : la trajectoire vise 45 % de femmes parmi les dirigeants clés en 2025 avec un point de passage indicatif à 43 % à fin 2023 	10 %	Cible (100 %)	≈ 43 %	Avec un taux de 43 % de femmes parmi les dirigeants clés à fin 2023, l'Objectif cible est atteint.	100 %	60 000 €
<ul style="list-style-type: none"> 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 50 % environ à fin 2023 	10 %	Cible (100 %)	≈ 50 %	Avec un point de passage à 60 % en 2023, l'Objectif cible est atteint et dépassé.	100 %	60 000 €
Total (critères financiers et non financiers)	100 %				106 %	636 000 €

Tous les objectifs ont été atteints ou dépassés. Sous réserve de l'approbation par l'Assemblée Générale, le Conseil de surveillance, sur proposition du Comité de rémunération, a approuvé le versement d'une rémunération variable de 636 000 euros au titre de 2023 (soit 106 % de la rémunération variable cible de Mme Anne-Gabrielle Heilbronner) compte tenu des éléments détaillés ci-dessus.

3.3.2.6 Rémunérations versées ou attribuées à M. Michel-Alain Proch, membre du Directoire jusqu'au 8 février 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 29 mai 2024 de statuer sur les éléments de rémunération versés ou attribués au titre de l'exercice 2023 à M. Michel-Alain Proch, membre du Directoire jusqu'au 8 février 2024, tels qu'exposés ci-après. Ces éléments respectent la politique de rémunération établie pour M. Michel-Alain Proch au titre de l'exercice 2023 présentée aux chapitres 3.2.1.4 et 3.2.1.7 du document d'enregistrement universel 2022 de Publicis Groupe SA, telle qu'approuvée par l'Assemblée Générale du 31 mai 2023 dans sa onzième 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. Michel-Alain Proch, membre du Directoire jusqu'au 8 février 2024, sont soumis à l'approbation de l'Assemblée des actionnaires du 29 mai 2024 dans sa dixième résolution en application de l'article L. 22-10-34 II du Code de commerce.

/ Tableau – Éléments de rémunération versés ou attribués en 2023 à M. Michel-Alain Proch, membre du Directoire, soumis au vote des actionnaires

Éléments de rémunération soumis au vote	Montants attribués		Présentation
	Montants versés au cours de l'exercice écoulé (en €)	au titre de l'exercice écoulé ou valorisation comptable (en €)	
Rémunération fixe	720 000	720 000	Proportion de la rémunération fixe (en comparaison de la rémunération versée) : 56,87 % Les règles de détermination de la rémunération fixe sont rappelées à la section 3.3.1.7 du présent document.
Rémunération variable annuelle	546 000	691 200	Proportion de la rémunération variable (en comparaison de la rémunération versée): 43,13 % Rémunération variable à verser en 2024 au titre de 2023 : 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 2023, le Conseil de surveillance a fixé la part variable de la rémunération de M. Michel-Alain Proch à 691 200 euros bruts, dont le versement sera soumis à l'Assemblée Générale annuelle du 29 mai 2024 dans sa dixième 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...)	N/A	1 256 717	Ce montant correspond à la valorisation dans les comptes consolidés des actions attribuées en 2023 à M. Michel-Alain Proch au titre du plan d'attribution d'actions de performance LTIP 2023 Membres du Directoire ⁽¹⁾ .
Avantage de toute nature	18 566	18 566	Ce montant correspond aux cotisations de Publicis Groupe en 2023 au titre 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. L'indemnité de départ décrite à la section 3.3.1.7 susceptible d'être versée à M. Michel-Alain Proch équivalait à un an de rémunération globale brute (part fixe et part variable versée), sous condition de performance, soit un montant estimé de 1 266 000 euros.
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 3.3.1.7 susceptible d'être versée à M. Michel-Alain Proch en vertu de son contrat de travail équivalait à 30 % de son salaire brut, hors éléments variables, soit un montant estimé de 216 000 euros.
Régime de retraite collectif	3 519	3 519	Il s'agit de la cotisation patronale relative au PERCO.
Régimes collectifs de prévoyance et de frais de santé	4 957	4 957	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 bénéficiait d'un contrat de travail avec une des filiales du Groupe. M. Michel-Alain Proch occupait 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. Michel-Alain Proch ne percevait pas d'autres rémunérations que celles décrites dans le présent document.

(1) Voir détail au Tableau 6. M. Michel-Alain Proch ayant mis fin à son mandat, les actions de performance qui lui ont été attribuées ont été annulées.

Rémunération annuelle variable à verser en 2024 au titre de 2023

La part variable de la rémunération de M. Michel-Alain Proch, d'un montant cible pouvant représenter jusqu'à 100 % de sa rémunération fixe et d'un montant maximum ne pouvant excéder 106 % de sa part variable cible, est fondée sur :

- trois critères financiers et boursiers pour 40 % 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 2023 pour 15 %,
 - la marge opérationnelle du Groupe sur la base de l'Objectif validé par le Conseil de surveillance en mars 2023 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 de 20 % sur chacun de ces deux critères ;

- quatre critères individuels, quantifiables, financiers et non financiers, pour 60 % 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 2023,
 - gestion de trésorerie et de l'endettement (20 %) – sur la base de l'Objectif validé par le Conseil de surveillance en mars 2023,
 - 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 parmi les dirigeants clés en 2025 avec un point de passage indicatif à 43 % à fin 2023 ;
 - 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 50 % environ à fin 2023.

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
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 2023	15 %	Seuil (80 %) Cible (100 %) Maximum (120 %)	Objectif - x bp Objectif Objectif + y bp	Avec une croissance de + 6,3 %, l'Objectif maximum est dépassé.	120 %	129 600 €
Marge opérationnelle du Groupe sur la base de l'Objectif validé par le Conseil de surveillance en mars 2023	15 %	Seuil (80 %) Cible (100 %) Maximum (120 %)	Objectif - x' bp Objectif Objectif + y' bp	Avec une marge opérationnelle de 18 %, l'Objectif maximum est atteint.	120 %	129 600 €
TSR (<i>Total Shareholder Return</i>)	10 %	Cible (100 %)	Objectif	Avec un TSR de 36 %, l'Objectif cible est atteint et dépassé	100 %	72 000 €

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
Critères individuels quantifiables financiers et non financiers						
Frais de personnel – sur la base de l'Objectif de « <i>fixed personnel costs et freelances costs/revenu</i> » dans le budget annuel validé par le Conseil de surveillance en mars 2023	20 %	Seuil (80 %) Cible (100 %)	Objectif + x'' bp Objectif	L'Objectif cible est atteint et dépassé de 80 points de base	100 %	144 000 €
Gestion de trésorerie et de l'endettement – sur la base de l'Objectif validé par le Conseil de surveillance en mars 2023						
● Gestion de Trésorerie	10 %	Seuil (80 %) Cible (100 %)	Objectif - x''' bp Objectif	Objectif cible dépassé de + 95 M€	100 %	72 000 €
● Gestion de l'Endettement	10 %	Seuil (80 %) Cible (100 %)	Objectif - x''' bp Objectif	Objectif non atteint	0 %	- €
Réalisation des objectifs G&A sur la base de l'Objectif validé par le Conseil de surveillance en mars 2023	10 %	Seuil (80 %) Cible (100 %)	Objectif - x'''' bp Objectif	Objectif cible atteint	100 %	72 000 €
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 parmi les dirigeants clés en 2025 avec un point de passage indicatif à 43 % à fin 2023	5 %	Cible (100 %)	≈ 43 %	Avec un taux de 43 % de femmes parmi les dirigeants clés à fin 2023, l'Objectif cible est atteint.	100 %	36 000 €
● 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 50 % environ à fin 2023	5 %	Cible (100 %)	≈ 50 %	Avec un point de passage à 60 % en 2023, l'Objectif cible est atteint et dépassé.	100 %	36 000 €
Total (critères financiers et non financiers)	100 %				96 %	691 200 €

Tous les objectifs ont été atteints ou dépassés à l'exception du critère relatif à la Gestion de l'Endettement. Sous réserve de l'approbation par l'Assemblée Générale, le Conseil de surveillance, sur proposition du Comité de rémunération, a approuvé le versement d'une rémunération variable de 691 200 euros au titre de 2023 (soit 96 % de la rémunération variable cible de M. Michel-Alain Proch) compte tenu des éléments détaillés ci-dessus.

3.3.2.7 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 2019 à 2023 aux salariés de la Société.

Périmètre

Publicis Groupe SA n'emploie, à ce jour, qu'une seule personne. En 2023, le ratio déterminé au niveau de Publicis Groupe SA était de 31 par rapport à la rémunération de M. Maurice Lévy, Président du Conseil de surveillance⁽¹⁾, de 79 par rapport à la rémunération de M. Arthur Sadoun, Président du Directoire⁽²⁾, de 28 par rapport à la rémunération de M. Michel-Alain Proch⁽³⁾ et de 25 par rapport à la rémunération de Mme Anne-Gabrielle Heilbronner⁽⁴⁾, membres du Directoire. 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 (72 %) 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 des dirigeants mandataires sociaux 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 2019 à 2023. Seuls les éléments de rémunérations récurrents sont intégrés aux éléments de rémunérations de 2023. La méthode retenue pour déterminer et valoriser les éléments de rémunération des dirigeants mandataires sociaux 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 2019 à 2023. Ainsi pour l'exercice 2023, les rémunérations en actions dites « récurrentes » issues des plans Publicis Sapient et Publicis Epsilon ont été prises en compte pour leur valeur réelle afin de déterminer la rémunération totale 2023 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.

- (1) Les ratios pour les quatre années précédentes sont de 62 pour 2019, 42 pour 2020, 30 pour 2021 et 29 pour 2022 par rapport à la rémunération de M. Maurice Lévy, président du Conseil de surveillance à compter du 1^{er} juin 2017.
- (2) Les ratios pour les quatre années précédentes sont de 65 pour 2019, 62 pour 2020, 77 pour 2021 et 63 pour 2022 par rapport à la rémunération de M. Arthur Sadoun, président du Directoire à compter du 1^{er} juin 2017.
- (3) Les ratios pour les quatre années précédentes sont de 41 pour 2019, 41 pour 2020, 38 pour 2021 et 25 pour 2022, par rapport à la rémunération de M. Jean-Michel Etienne, membre du Directoire jusqu'au 31 décembre 2020 et de M. Michel-Alain Proch, membre du Directoire du 15 janvier 2021 au 8 février 2024.
- (4) Les ratios pour les quatre années précédentes sont de 28 pour 2019, 27 pour 2020, 30 pour 2021 et 25 pour 2022.

À titre informatif, le tableau ci-dessous récapitule la méthodologie appliquée pour les principaux éléments de rémunération des mandataires sociaux.

Éléments récurrents de rémunération ⁽¹⁾	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)	● Gain d'acquisition (= Valeur de marché des actions à la livraison des actions)	● Exercice N
● LTI triennaux mis en place jusqu'en 2019 (LTIP Directoire 2019-2021)	● 1/3 du gain d'acquisition (= Valeur de marché des actions à la livraison des actions divisée par 3)	● 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

Évolution des agrégats

	2019	2020	2021	2022	2023
Performance de la Société					
Revenu net de la Société (en millions d'euros)	9 800	9 712	10 487	12 572	13 099
(Évolution par rapport à l'exercice précédent)	+ 9,27 %	- 0,90 %	+ 7,98 %	+ 19,88 %	+ 4,19 %
Rémunération des salariés					
Rémunération moyenne des salariés (base équivalent temps plein autres que les mandataires sociaux)	83 593	91 499	91 366	98 521	107 987
(Évolution par rapport à l'exercice précédent)	+ 3,96 %	+ 9,46 %	- 0,15 %	+ 7,83 %	+ 9,61 %
Rémunération médiane des salariés (base équivalent temps plein autres que les mandataires sociaux)	65 005	74 732	71 339	76 259	84 861
(Évolution par rapport à l'exercice précédent)	+ 4,17 %	+ 14,96 %	- 4,54 %	+ 6,90 %	+ 11,28 %
Président du Conseil de surveillance					
Rémunération de M. Maurice Lévy	2 885 000	1 985 000	1 425 000	1 385 000	1 418 000
(Évolution par rapport à l'exercice précédent)	+ 1,41 %	- 31,20 %	- 28,21 %	- 2,81 %	+ 2,38 %
Ratio par rapport à la rémunération moyenne des salariés	35	22	16	14	13
(Évolution par rapport à l'exercice précédent)	- 2,46 %	- 37,14 %	- 28,11 %	- 9,87 %	- 6,62 %
Ratio par rapport à la rémunération médiane des salariés	44	27	20	18	17
(Évolution par rapport à l'exercice précédent)	- 2,65 %	- 40,15 %	- 24,80 %	- 9,08 %	- 8,00 %
Président du Directoire ⁽¹⁾					
Rémunération de M. Arthur Sadoun	3 038 009	2 888 009	3 638 009	3 070 000	3 673 800
(Évolution par rapport à l'exercice précédent)	+ 10,49 %	- 4,94 %	+ 25,97 %	- 15,61 %	+ 19,67 %
Ratio par rapport à la rémunération moyenne des salariés	36	32	40	31	34
(Évolution par rapport à l'exercice précédent)	+ 6,29 %	- 13,15 %	+ 26,15 %	- 21,74 %	+ 9,18 %
Ratio par rapport à la rémunération médiane des salariés	47	39	51	40	43
(Évolution par rapport à l'exercice précédent)	+ 6,07 %	- 17,31 %	+ 31,96 %	- 21,06 %	+ 7,54 %

(1) 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.

	2019	2020	2021	2022	2023
Membre du Directoire (Jean-Michel Etienne/ Michel-Alain Proch⁽¹⁾ (2))					
Rémunération	1 937 339	1 938 339	1 776 149	1 200 000	1 284 566
<i>(Évolution par rapport à l'exercice précédent)</i>	- 17,15 %	+ 0,05 %	- 8,37 %	- 32,44 %	+ 7,05 %
Ratio par rapport à la rémunération moyenne des salariés	23	21	19	12	12
<i>(Évolution par rapport à l'exercice précédent)</i>	- 20,30 %	- 8,59 %	- 8,23 %	- 37,34 %	- 2,37 %
Ratio par rapport à la rémunération médiane des salariés	30	26	25	16	15
<i>(Évolution par rapport à l'exercice précédent)</i>	- 20,46 %	- 12,97 %	- 4,01 %	- 36,80 %	- 3,80 %
Membre du Directoire (Anne-Gabrielle Heilbronner⁽¹⁾)					
Rémunération	1 305 027	1 245 027	1 425 027	1 212 857	1 135 430
<i>(Évolution par rapport à l'exercice précédent)</i>	- 9,80 %	- 4,60 %	+ 14,46 %	- 14,89 %	- 6,38 %
Ratio par rapport à la rémunération moyenne des salariés	16	14	16	12	11
<i>(Évolution par rapport à l'exercice précédent)</i>	- 13,24 %	- 12,84 %	+ 14,62 %	- 21,07 %	- 14,62 %
Ratio par rapport à la rémunération médiane des salariés	20	17	20	16	13
<i>(Évolution par rapport à l'exercice précédent)</i>	- 13,41 %	- 17,02 %	+ 19,90 %	- 20,38 %	- 15,87 %
Membre du Directoire (Steve King⁽¹⁾ (3))					
Rémunération	3 257 756	2 625 591	3 306 453	3 082 913	n/a
<i>(Évolution par rapport à l'exercice précédent)</i>	+ 7,98 %	- 19,40 %	+ 25,93 %	- 6,76 %	n/a
Ratio par rapport à la rémunération moyenne des salariés	39	29	36	31	n/a
<i>(Évolution par rapport à l'exercice précédent)</i>	+ 3,86 %	- 26,37 %	+ 26,12 %	- 13,53 %	n/a
Ratio par rapport à la rémunération médiane des salariés	50	35	46	40	n/a
<i>(Évolution par rapport à l'exercice précédent)</i>	+ 3,66 %	- 29,90 %	+ 31,92 %	- 12,78 %	n/a

(1) La rémunération 2019, 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, et celui de M. Michel-Alain Proch a débuté le 15 janvier 2021. La rémunération 2021 tient donc 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). 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 *pro rata temporis*, dans la rémunération 2019, 2020 et 2021 du CFO.

(3) La rémunération 2022 de M. Steve King a été annualisée pour le calcul des ratios. M. Steve King n'a pas été remplacé à l'issue de son mandat qui a pris fin le 14 septembre 2022.

Avec la hausse entre 2022 et 2023 de la rémunération annuelle moyenne (+ 10 %) et médiane (+ 11 %) des salariés du Groupe, les ratios d'équité de l'exercice 2023 sont stables par rapport à ceux de 2022. L'augmentation du ratio de M. Arthur Sadoun s'explique par les excellents résultats du Groupe en 2022 qui ont été reflétés dans la rémunération variable annuelle versée en 2023 au titre de la surperformance.

3.3.2.8 Présentation standardisée des rémunérations (AMF et Afep-Medef)

La position-recommandation 2021-02 de l'AMF et le code Afep-Medef recommandent une présentation standardisée des rémunérations des dirigeants mandataires sociaux de sociétés dont les titres sont admis aux négociations sur un marché réglementé.

/ Tableau 1 (nomenclature AMF) tableau de synthèse des rémunérations et des options et actions attribuées à chaque dirigeant mandataire social (en euros)

	2023	2022
Directoire		
Arthur Sadoun, Président du Directoire ⁽¹⁾		
Rémunérations attribuées au titre de l'exercice ⁽²⁾	4 563 000	3 673 800
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 ⁽³⁾	3 438 003	2 988 082
Valorisation des autres plans de rémunération long terme	-	-
Total	8 001 003	6 661 882
Anne-Gabrielle Heilbronner, Secrétaire Général		
Rémunérations attribuées au titre de l'exercice ⁽²⁾	1 255 430	1 128 357
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 ⁽³⁾	1 048 108	1 034 496
Valorisation des autres plans de rémunération long terme	-	-
Total	2 303 539	2 162 853
Michel-Alain Proch, Directeur financier Groupe Membre du Directoire du 15 janvier 2021 au 8 février 2024		
Rémunérations attribuées au titre de l'exercice ⁽²⁾	1 429 766	1 157 261
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 ⁽⁴⁾	1 256 717	1 034 496
Valorisation des autres plans de rémunération long terme	-	-
Total	2 686 483	2 191 757

(1) A laquelle s'ajoute l'attribution de 167 000 actions (valorisées à 9 041 380 € dans les comptes consolidés) effectuée par le Directoire le 31 mai 2023 au titre du contrat de rétention de cinq ans.

(2) Voir détail au Tableau 2.

(3) Voir détail au Tableau 6.

(4) Voir détail au Tableau 6. 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 2023.

/ 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, aucune rémunération exceptionnelle ni aucune rémunération allouée à raison du mandat d'administrateur n'est versée aux mandataires sociaux.

	Année 2023 – Montants :		Année 2022 – Montants :	
	Attribués	Versés	Attribués	Versés
Directoire				
Arthur Sadoun, Président du Directoire				
Rémunération fixe	1 170 000	1 170 000	1 170 000	1 170 000
Rémunération variable annuelle ⁽¹⁾	3 393 000	2 503 800	2 503 800	1 900 000
Avantages en nature ⁽²⁾	-	-	-	-
Total	4 563 000	3 673 800	3 673 800	3 070 000
Anne-Gabrielle Heilbronner, Secrétaire Générale				
Rémunération fixe	600 000	600 000	600 000	600 000
Rémunération variable annuelle ⁽³⁾	636 000	516 000	516 000	600 000
Avantages en nature ⁽⁴⁾	19 430	19 430	12 357	12 357
Total	1 255 430	1 135 430	1 128 357	1 212 357
Michel-Alain Proch, Directeur financier Groupe Membre du Directoire du 15 janvier 2021 au 8 février 2024				
Rémunération fixe	720 000	720 000	600 000	600 000
Rémunération variable annuelle ⁽⁵⁾	691 200	546 000	546 000	600 000
Avantages en nature ⁽⁴⁾	18 566	18 566	11 261	-
Total	1 429 766	1 284 566	1 157 261	1 200 000

(1) Les critères de la rémunération variable au titre de l'année 2022 et leurs niveaux d'atteinte ont été présentés au chapitre 3.2.2.4 du document d'enregistrement universel 2022. Les critères de la rémunération variable au titre de l'année 2023 et leurs niveaux d'atteinte ont été présentés au chapitre 3.3.2.4 du présent document.

(2) Les avantages en nature correspondant aux facilités d'utilisation d'un véhicule de fonction ne sont pas mentionnés lorsqu'ils représentent un montant négligeable.

(3) Les critères de la rémunération variable au titre de l'année 2022 et leurs niveaux d'atteinte ont été présentés au chapitre 3.2.2.5 du document d'enregistrement universel 2022. Les critères de la rémunération variable au titre de l'année 2023 et leurs niveaux d'atteinte ont été présentés au chapitre 3.3.2.5 du présent document.

(4) 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)

(5) Les critères de la rémunération variable au titre de l'année 2022 et leurs niveaux d'atteinte ont été présentés au chapitre 3.2.2.6 du document d'enregistrement universel 2022. Les critères de la rémunération variable au titre de l'année 2023 et leurs niveaux d'atteinte ont été présentés au chapitre 3.3.2.6 du présent document.

/ Tableau 3 (nomenclature AMF) détail des rémunérations attribuées ou versées en 2022 et 2023 aux membres du Conseil de surveillance (montants bruts en euros avant prélèvements sociaux et fiscaux)

	2023 - Montants ⁽¹⁾ :		2022 - Montants :	
	Attribués	Versés	Attribués	Versés
Maurice Lévy ⁽²⁾				
Rémunération fixe	1 300 000	1 300 000	1 300 000	1 300 000
Rémunération liée à la seule qualité de membre du Conseil de surveillance	112 000	118 000	118 000	85 000
Autres rémunérations	-	-	-	-
Élisabeth Badinter ⁽³⁾				
Rémunération fixe	-	-	-	-
Rémunération liée à la seule qualité de membre du Conseil de surveillance	82 000	89 500	89 500	50 000
Autres rémunérations	-	-	-	-
Simon Badinter				
Rémunération fixe	-	-	-	-
Rémunération liée à la seule qualité de membre du Conseil de surveillance	58 000	64 000	64 000	35 000
Autres rémunérations	-	-	-	-
Jean Charest				
Rémunération fixe	-	-	-	-
Rémunération liée à la seule qualité de membre du Conseil de surveillance	116 500	128 500	128 500	70 000
Autres rémunérations	-	-	-	-
Sophie Dulac				
Rémunération fixe	-	-	-	-
Rémunération liée à la seule qualité de membre du Conseil de surveillance	58 000	58 000	58 000	35 000
Autres rémunérations	-	-	-	-
Thomas H. Glocer				
Rémunération fixe	-	-	-	-
Rémunération liée à la seule qualité de membre du Conseil de surveillance	130 000	112 000	112 000	80 000
Autres rémunérations	-	-	-	-
Marie-Josée Kravis				
Rémunération fixe	-	-	-	-
Rémunération liée à la seule qualité de membre du Conseil de surveillance	92 500	98 500	98 500	55 000
Autres rémunérations	-	-	-	-
André Kudelski				
Rémunération fixe	-	-	-	-
Rémunération liée à la seule qualité de membre du Conseil de surveillance	151 000	151 000	151 000	100 000
Autres rémunérations	-	-	-	-
Enrico Letta ⁽⁴⁾				
Rémunération fixe	-	-	-	-
Rémunération liée à la seule qualité de membre du Conseil de surveillance	-	-	-	15 000
Autres rémunérations	-	-	-	-

13

	2023 - Montants ⁽¹⁾ :		2022 - Montants :	
	Attribués	Versés	Attribués	Versés
Suzan LeVine ⁽⁵⁾				
Rémunération fixe	-	-	-	-
Rémunération liée à la seule qualité de membre du Conseil de surveillance	128 500	134 500	134 500	35 000
Autres rémunérations	-	-	-	-
Antonella Mei-Pochtler				
Rémunération fixe	-	-	-	-
Rémunération liée à la seule qualité de membre du Conseil de surveillance	106 000	106 000	106 000	55 000
Autres rémunérations	-	-	-	-
Cherie Nursalim ⁽⁶⁾				
Rémunération fixe	-	-	-	-
Rémunération liée à la seule qualité de membre du Conseil de surveillance ⁽⁷⁾	-	28 000	22 167	55 000
Autres rémunérations	-	-	-	-
Tidjane Thiam ⁽⁸⁾				
Rémunération fixe	-	-	-	-
Rémunération liée à la seule qualité de membre du Conseil de surveillance ⁽⁷⁾	100 000	58 000	53 833	-
Autres rémunérations	-	-	-	-
Pierre Pénicaud ⁽⁹⁾				
<i>Membre représentant les salariés</i>				
Rémunération fixe	-	-	-	-
Rémunération liée à la seule qualité de membre du Conseil de surveillance ⁽¹⁰⁾	32 000	32 000	37 000	20 000
Autres rémunérations	-	-	-	-
Patricia Velay-Borrini ⁽¹¹⁾				
<i>Membre représentant les salariés</i>				
Rémunération fixe	-	-	-	-
Rémunération liée à la seule qualité de membre du Conseil de surveillance ⁽¹⁰⁾	47 000	44 000	49 000	25 000
Autres rémunérations	-	-	-	-

(1) Au titre de l'année 2023, M. Jean-Michel Etienne et M. Michel Cicurel ont reçu respectivement 36 000 euros à titre d'expert au sein du Comité d'audit et 18 000 euros à titre d'expert au sein du Comité de rémunération.

(2) Début du mandat, en qualité de Président du Conseil de surveillance, le 1^{er} juin 2017. Rémunération versée en 2022 au titre de la période du 1^{er} juin 2021 au 31 mai 2022 et, en 2023, au titre de la période du 1^{er} juin 2022 au 31 mai 2023.

(3) Présidente du Conseil de surveillance jusqu'au 31 mai 2017, Vice-Présidente du Conseil de surveillance depuis le 1^{er} juin 2017.

(4) M. Enrico Letta a mis fin à son mandat de membre de Conseil de surveillance en avril 2021.

(5) À la demande de Mme Suzan LeVine, seules les séances qui ont eu lieu depuis septembre 2021 ont été rémunérées.

(6) Fin de mandat de membre de Conseil de surveillance le 25 mai 2022.

(7) Pour les membres du Conseil de surveillance entrant ou sortant au cours d'une année, l'intégralité de la rémunération fixe a été versée conformément à la politique de rémunération. À noter que la rémunération fixe avait été reportée sur une base proratisée de manière erronée dans le Tableau 3 du document d'enregistrement universel 2022.

(8) Nomination en qualité de membre du Conseil de surveillance le 25 mai 2022.

(9) Nomination en qualité de membre du Conseil de surveillance représentant les salariés le 20 juin 2017.

(10) La rémunération versée en 2023 au titre de 2022 tient compte de la demande des membres représentants les salariés de ne percevoir que la moitié de leur rémunération fixe, soit 5 000 € annuels (augmentée de 3 000 € pour chaque séance du Conseil de surveillance et de chaque Comité à laquelle ils participent). La rémunération attribuée au titre de l'exercice 2023 prend en compte les mêmes règles de répartition.

(11) Nomination en qualité de membre du Conseil de surveillance représentant les salariés le 16 octobre 2020.

/ Tableau 4 (nomenclature AMF) options de souscription ou d'achat d'actions attribuées durant l'exercice à chaque dirigeant mandataire social par l'émetteur et par toute société du Groupe

Néant, aucune option de souscription ou d'achat d'actions n'a été attribuée en 2023.

/ Tableau 5 (nomenclature AMF) options de souscription ou d'achat d'actions levées durant l'exercice par chaque dirigeant mandataire social (liste nominative)

	Désignation et date du plan	Nombre d'options levées en 2023	Prix moyen d'exercice (en euros)	Année d'attribution
Directoire				
Arthur Sadoun, Président	Plan de co-investissement 2013 (LionLead2)	35 491	52,76	2013
Anne-Gabrielle Heilbronner		Aucune levée		
Michel-Alain Proch		Aucune levée		

/ Tableau 6 (nomenclature AMF) actions attribuées gratuitement à chaque dirigeant mandataire social

	Désignation du plan	Date d'attribution	Date d'acquisition	Date de disponibilité	Situation au 31 décembre 2023		
					Nombre d'actions attribuées en 2023	Dont soumises à condition de performance ⁽¹⁾	Valorisation des actions dans les comptes consolidés (en euros)
Président du Directoire							
Arthur Sadoun	LTIP 2023 Président du Directoire	16 mars 2023	16 mars 2026	17 mars 2026	48 655	48 655	2 929 571
	Contrat de rétention	31 mai 2023	31 mai 2026	1 ^{er} juin 2026	8 350	8 350	508 432
		31 mai 2023	31 déc. 2027	janvier 2028 ⁽²⁾	167 000	-	9 041 380
Total					12 479 383		
Membres du Directoire							
Anne-Gabrielle Heilbronner	LTIP 2023 Membres du Directoire	16 mars 2023	16 mars 2026	17 mars 2026	16 634	16 634	1 048 108
Michel-Alain Proch⁽³⁾	LTIP 2023 Membres du Directoire	16 mars 2023	16 mars 2026	17 mars 2026	16 634	16 634	1 048 108
		31 mai 2023	31 mai 2026	1 ^{er} juin 2026	3 426	3 426	208 609

(1) Les informations relatives aux conditions de performance figurent en section 3.3.1.4.

(2) Les actions seront livrées le premier jour de bourse suivant l'expiration de la période d'acquisition.

(3) 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 2023.

/ Tableau 7 (nomenclature AMF) actions de performance devenues disponibles pour chaque dirigeant mandataire social

Néant, aucune action n'est devenue disponible en 2023.

S'agissant du plan LTIP 2021 Directoire, les actions ont été livrées le 18 mars 2024 après validation finale par le Conseil de surveillance le 6 mars 2024 et expertise externe, de l'atteinte de l'ensemble des critères de performance, compte tenu des résultats suivants :

- croissance organique pour 45 % des actions attribuées : le taux de croissance réalisé par Publicis Groupe sur la période 2021-2023 (soit 28,7 %) est supérieur à la moyenne pondérée du groupe de référence (soit 23,9 % ⁽¹⁾). 100 % des actions sont acquises au titre de ce critère ;
- marge opérationnelle pour 45 % des actions attribuées : Publicis Groupe a réalisé le meilleur taux de marge opérationnelle sur la période 2021-2023 ⁽²⁾. 100 % des actions sont acquises au titre de ce critère ;

■ RSE pour 10 % des actions attribuées :

- 43 % de femmes dans les Comités Exécutifs du Groupe à fin 2023 : objectif atteint (43 %),
- Lutte contre le changement climatique avec un point de passage à + 50 % en 2023 : objectif atteint (60 %). 100 % des actions au titre du critère RSE sont acquises.

Les calculs sont fondés sur les résultats publiés respectivement 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 ; en 2022 par Omnicom le 8 février, IPG le 10 février et WPP le 24 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 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.

(1) Pour la période 2021-2023 : Publicis Groupe 28,7 %, WPP 20,9 %, Omnicom 25,5 %, IPG 19,6 %.

(2) Pour la période 2021-2023 : Publicis Groupe 17,8 %, WPP 13,1 %, Omnicom 15,6 %, IPG 16,7 %.

/ Tableau 8 (nomenclature AMF) historique des options attribuées au cours des dix dernières années

Date d'autorisation par l'AGE	Plan de co-investissement 2013 (LionLead2)	
	1 ^{er} juin 2010 (24 ^e résolution)	
Date du Conseil d'administration ou du Directoire	30/04/2013	
Nombre total d'options de souscription ou d'options d'achat d'actions attribuées	5 949 305 ⁽¹⁾	
Dont mandataires sociaux :	198 687	
• Jean-Yves Naouri (options annulées)	69 301	
• Jean-Michel Etienne (dont 27 916 options sont exerçables)	55 832	
• Kevin Roberts (options levées)	73 554	
Point de départ d'exercice des options	30/04/2016 ⁽²⁾ /30/04/2017 ⁽³⁾	
Date d'expiration	02/05/2023 ⁽⁴⁾	
Prix de souscription ou d'achat (en euros)	52,76	
Nombre total d'options de souscription ou d'achat d'actions attribuées ajusté au 31/12/2023	5 949 305 ⁽¹⁾	
Nombre total d'actions souscrites ou achetées au 31/12/2023	(1 943 271)	
Nombre total d'options de souscription ou d'achat d'actions annulées au 31/12/2023	(4 006 034)	
Nombre d'options de souscription ou d'achat d'actions restant au 31/12/2023	-	

(1) Options conditionnelles dont la levée est liée à la réalisation d'objectifs dans le cadre d'un plan de trois ans. Le niveau d'atteinte des objectifs du plan LionLead2 a été mesuré en 2016.

(2) Concerne les salariés français.

(3) Concerne les salariés hors de France.

(4) Décision du Directoire de différer la date d'expiration du Plan de co-investissement 2013 (LionLead2) du 30 avril 2023 au 2 mai 2023.

/ Tableau 9 (nomenclature AMF) options de souscription ou d'achat d'actions consenties aux dix premiers salariés non-mandataires sociaux attributaires et options levées par ces derniers

	Plan	Nombre d'options attribuées/ souscrites ou achetées	Prix moyen pondéré (en euros)
Options consenties entre le 1 ^{er} janvier et le 31 décembre 2023 par l'émetteur et par toute société comprise dans le périmètre d'attribution des options, aux dix salariés de l'émetteur et de toute société comprise dans ce périmètre, dont le nombre d'options ainsi consenties est le plus élevé (information globale).	-	-	-
Options détenues sur l'émetteur et les sociétés visées précédemment, levées entre le 1 ^{er} janvier et le 31 décembre 2023, par les dix salariés de l'émetteur et de ces sociétés, dont le nombre d'options ainsi achetées ou souscrites est le plus élevé (information globale).	2013 Plan de co-investissement Options d'achat	234 587	52,76
Total		234 587	52,76

/ Tableau 10 (nomenclature AMF) Historique des attributions gratuites d'actions (plans acquis en 2023 et en cours d'acquisition en 2023)

	Plan Sapient 2019 ⁽¹⁾	Special Retention Plan ⁽³⁾	Plan Sapient 2020 ⁽⁴⁾	Epsilon LTI 2020 ⁽⁵⁾	LTIP 2021 et autres plans spécifiques et autres plans spécifiques ⁽⁶⁾	LTIP 2021 Directoire ⁽⁷⁾	Epsilon LTI 2021 ⁽⁸⁾	Plan Sapient 2021 ⁽⁹⁾	LTIP 2022 et autres plans spécifiques ⁽¹⁰⁾
Date d'autorisation par l'AGE	n/a ⁽²⁾	30/05/2018	n/a ⁽²⁾	n/a ⁽²⁾	30/05/2018 26/05/2021	30/05/2018	n/a ⁽²⁾	n/a ⁽²⁾	26/05/2021
Date du Directoire	28/05/2019	15/11/2019	19/05/2020	20/07/2020	15/09/2021	16/03/2021	16/03/2021	13/04/2021	18/03/2022 17/10/2022
Nombre total d'actions gratuites attribuées	585 499	765 110	585 503	1 264 420	590 391	151 577	632 348	604 474	638 279
Nombre total d'actions gratuites attribuées aux mandataires sociaux	-	-	-	-	-	151 577	-	-	-
Arthur Sadoun	-	-	-	-	-	61 237	-	-	-
Jean-Michel Etienne	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Anne-Gabrielle Heilbronner	-	-	-	-	-	24 495	-	-	-
Steve King	-	-	-	-	-	41 350	-	-	-
Michel-Alain Proch	-	-	-	-	-	24 495	-	-	-
Date d'acquisition des actions	28/05/2020 28/05/2023	16/03/2024	19/05/2021 19/05/2024	31/03/2021 31/03/2023	16/03/2024 15/09/2024	16/03/2024	31/03/2022 31/03/2024	13/04/2022 13/04/2025	18/03/2025
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 31/12/2023	(391 361)	-	(411 661)	(560 499)	-	-	(348 193)	(109 004)	-
Nombre total d'actions gratuites annulées ou caduques au 31/12/2023	(194 138)	(474 107)	(129 875)	(703 921)	(180 279)	(24 495)	(73 473)	(89 638)	(35 423)
Nombre d'actions gratuites restantes au 31/12/2023	-	291 003	43 967	-	410 112	127 082	210 682	405 832	602 856

- (1) Le Plan Sapient 2019 consistait 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 mai 2020, 2021, 2022 et 2023). 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 2019, 2020 et 2021. 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 2022.
- (2) Attributions réalisées en dehors des dispositions du Code de commerce (plans « non qualifiés »).
- (3) 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 le 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.
- (4) Le Plan Sapient 2020 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 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.
- (5) 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 ont été acquises et livrées par tranche au titre des trois années du plan (soit en mars 2021 pour 30 % des actions attribuées, en mars 2022 pour 30 % des actions attribuées et en mars 2023 pour 40 % des actions attribuées).
- (6) 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 est soumise à des critères de performance mesurés au titre de l'année 2021, de telle sorte que le nombre total d'actions livrées dépend 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 2024 (septembre 2024 pour le plan spécifique individuel).
- (7) 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 (2021-2023), de telle sorte que le nombre total d'actions livrées dépend 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 2024.
- (8) 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).
- (9) 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 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 2024, dépend du niveau d'atteinte des objectifs pour l'année 2021.
- (10) 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 dépend 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 2025.

LTIP 2022 Membres du Directoire (11)	LTIP 2022 Président du Directoire (12)	Plan Sapient 2022 (13)	Epsilon LTI 2022 (September) (14)	Epsilon LTI 2022 (September) (14)	LTIP 2023 Membres du Directoire (16)	LTIP 2023 Président du Directoire (17)	Plan Sapient 2023 (18)	Epsilon LTI 2023 (September) (19)	Epsilon LTI 2023 (September) (19)	Contrat de rétention (20)		
26/05/2021	26/05/2021	n/a (2)	n/a (2)	n/a (2)	26/05/2021	26/05/2021	26/05/2021	n/a (2)	n/a (2)	n/a (2)	n/a (2)	
18/03/2022	18/03/2022 25/05/2022	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	12/09/2023	31/05/2023
78 004	62 043	603 192	455 625	70 882	756 482	36 694	57 005	709 046	389 852	32 944	167 000	
78 004	62 043	-	-	-	-	36 694	57 005	-	-	-	167 000	
-	62 043	-	-	-	-	-	57 005	-	-	-	167 000	
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
20 819	-	-	-	-	-	16 634	-	-	-	-	-	
36 366	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
20 819	-	-	-	-	-	20 060	-	-	-	-	-	
18/03/2025	18/03/2025 25/05/2025	11/04/2023 11/04/2026	31/03/2023 31/03/2025	30/09/2023 30/09/2025	16/03/2026 16/03/2026	16/03/2026 31/05/2026	16/03/2026 31/05/2026	17/04/2024 13/06/2027	31/03/2024 31/03/2026	30/09/2023 30/09/2026	31/12/2027	
n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	
-	(58 785)	-	(131 688)	(19 940)	-	-	-	-	-	-	-	
(20 819)	-	(31 283)	(37 436)	(4 852)	(4 513)	(20 060)	-	(11 500)	(17 573)	(497)	-	
57 185	62 043	513 124	286 501	46 090	751 969	16 634	57 005	697 546	372 279	32 447	167 000	

- (11) 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 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 sociale 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.
- (12) 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 comparé à un groupe d'entreprises concurrentes de référence. Une partie des actions attribuées sont également soumises à une condition 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 sociale 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.
- (13) 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, dépend du niveau d'atteinte des objectifs pour l'année 2022.
- (14) 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).
- (15) L'acquisition des actions dans le cadre du LTIP 2023 est soumise à des critères de performance mesurés à l'issue 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 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 sociale 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.
- (16) 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 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 sociale 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.
- (17) 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 comparé à un groupe d'entreprises concurrentes de référence. Une partie des actions attribuées sont également soumises à une condition 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 sociale 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.
- (18) 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.
- (19) 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).
- (20) Plan de rétention de cinq ans (2023-2027) proposé au Président du Directoire. Les actions attribuées sont soumises à une condition de présence.

/ 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
Directoire				
Arthur Sadoun, Président 1 ^{re} nomination : 1 ^{er} juin 2017 Échéance du mandat : 14 septembre 2026	Non	Non	Oui ⁽¹⁾	Oui ⁽¹⁾
Anne-Gabrielle Heilbronner 1 ^{re} nomination : 15 septembre 2014 Échéance du mandat : 14 septembre 2026	Oui	Non ⁽²⁾	Oui ⁽³⁾	Oui ⁽³⁾
Michel-Alain Proch 1 ^{re} nomination : 15 janvier 2021 Échéance du mandat : 8 février 2024	Oui	Non ⁽²⁾	Oui ⁽⁴⁾	Oui ⁽⁴⁾
Loris Nold 1 ^{re} nomination : 8 février 2024 Échéance du mandat : 14 septembre 2026	Oui	Non ⁽²⁾	Oui ⁽⁵⁾	Oui ⁽⁵⁾

(1) Voir section 3.3.1.5 « Politique de rémunération applicable au Président du Directoire ».

(2) Les membres du Directoire en France, liés par un contrat de travail et dépendants du régime français de sécurité sociale, peuvent 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 ».

(4) Voir section 3.3.1.7 « Politique de rémunération applicable à M. Michel-Alain Proch ».

(5) Voir section 3.3.1.8 « Politique de rémunération applicable à M. Loris Nold ».

3.3.3 Participation dans le capital social

Au 31 décembre 2023, aucun des membres du Conseil de surveillance et du Directoire ne détient plus de 1 % des actions de la Société, à l'exclusion de Mme Élisabeth Badinter et de ses enfants (6,56 %), et de M. Maurice Lévy qui détient directement ou indirectement 4 774 855 actions, soit 1,88 % du capital de la Société, dont 2 436 298 actions sont détenues à travers une société familiale appartenant à M. Maurice Lévy et à sa famille.

Au 31 décembre 2023, les membres du Conseil de surveillance et du Directoire (à l'exclusion de Mme Élisabeth Badinter et de ses enfants) détiennent directement et indirectement 6 799 826 actions, soit 2,67 % du capital de la Société, dont 1,88 % par M. Maurice Lévy.

Le tableau suivant présente, au 31 décembre 2023, 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 et *stock-options* détenues par les mandataires sociaux au 31 décembre 2023

Mandataire social	Nombre d'actions de Publicis Groupe S.A.	Nombre de droits de vote Publicis Groupe S.A. ⁽¹⁾	Actions pouvant être acquises par exercice d'options d'achat d'actions		Prix moyen pondéré (en euros)
			Nombre total	Dont options conditionnelles	
Membres du Directoire					
Arthur Sadoun	213 102	328 445	-	-	-
Anne-Gabrielle Heilbronner	29 808	45 916	-	-	-
Michel-Alain Proch	25 500	25 500	-	-	-
Total Directoire	268 410	399 861	-	-	-
Membres du Conseil de surveillance					
Maurice Lévy ⁽²⁾	4 774 855	8 194 130			
Élisabeth Badinter ⁽³⁾	16 700 967	33 401 934			
Simon Badinter ⁽⁴⁾	1 296	1 842			
Jean Charest	1 400	2 700			
Sophie Dulac	1 749 460	3 377 920			
Thomas H. Glocher	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⁾	0	0			
Patricia Velay-Borrini ⁽⁵⁾	50	100			
Total Conseil de surveillance	23 233 679	44 984 897			

(1) Réflète l'impact des droits de vote double éventuels.

(2) M. Maurice Lévy détient directement 2 338 557 actions et indirectement 2 436 298 actions de la Société par l'intermédiaire d'une société familiale, représentant au total 8 194 130 droits de vote.

(3) Mme Élisabeth Badinter détient 5 834 820 actions en pleine propriété (représentant 2,29 % du capital et 4,23 % des droits de vote) et 10 866 147 actions en usufruit, la nue-propriété étant détenue par ses enfants (représentant 4,27 % du capital et 7,88 % des droits de vote).

(4) À l'exclusion des 3 622 049 actions dont M. Simon Badinter détient la nue-propriété.

(5) M. Pierre Pénicaud et Mme Patricia Velay-Borrini sont membres du Conseil de surveillance représentant les salariés.

Nota : les membres du Conseil de surveillance doivent statutairement détenir au moins 500 actions. Toutefois, les membres représentant les salariés ne sont pas tenus de posséder un minimum d'actions pendant la durée de leur mandat (article 13 des statuts de la Société).

3.3.4 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 2023 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)
Mora & F SA	Personne morale liée à M. Maurice Lévy, Président du Conseil de surveillance	Action	Cession	1	5 509 528,64
Arthur Sadoun	Président du Directoire	Action	Exercice de <i>stock-options</i>	1	1 872 505,16
Michel-Alain Proch	Membre du Directoire	Action	Donation (titres donnés)	1	0
Judith Proch	Personne liée à M. Michel-Alain Proch, membre du Directoire	Action	Donation (titres reçus)	1	0
		Action	Cession	3	344 340,00
Nigel Vaz	Membre du Directoire+	Action	Acquisition d'actions gratuites	4	0
		Action	Cession	23	2 469 972,41
Emmanuel André	Membre du <i>Management Committee</i>	Action	Cession	1	116 698,00
Stéphane Estryn	Membre du <i>Management Committee</i>	Action	Acquisition	1	752 172,00
		Action	Cession	1	752 172,00
John Giuliani	Membre du <i>Management Committee</i>	Action	Acquisition d'actions gratuites	1	0
		Action	Cession	1	161 649,23
Timothy Jones	Membre du <i>Management Committee</i>	Action	Cession	8	1 480 462,33
Annette King	Membre du <i>Management Committee</i>	Action	Cession	1	51 289,78
Loris Nold	Membre du <i>Management Committee</i>	Action	Exercice de <i>stock-options</i>	1	756 472,88
		Action	Cession	2	1 340 270,40
Alexandra Von Plato	Membre du <i>Management Committee</i>	Action	Cession	1	220 620,53

3.4 RÉMUNÉRATION APPLICABLE AUX FUTURS ADMINISTRATEURS ET AU FUTUR PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL

Conformément aux dispositions légales et réglementaires en vigueur, la présente section expose la politique de rémunération applicable le cas échéant aux mandataires sociaux pour l'exercice 2024 à compter de l'adoption du changement de mode de gouvernance, et sous réserve de l'adoption par l'Assemblée Générale du 29 mai 2024 de ce changement de mode de gouvernance.

Il est précisé que l'ensemble des principes communs décrits à la section 3.3.1.1 s'appliquera *mutatis mutandis* à l'ensemble des mandataires sociaux nommés à l'issue du changement de mode de gouvernance.

3.4.1 Politique de rémunération applicable aux futurs Administrateurs

La politique de rémunération qui est proposée par le Conseil de surveillance, sur recommandation du Comité de rémunération, consiste à :

- appliquer *mutatis mutandis* la politique de rémunération applicable aux membres du Conseil de Surveillance de la Société au titre de l'exercice 2024, telle que présentée ci-dessus à la section 3.3.1.2 du présent Document d'enregistrement universel, aux Administrateurs de la Société y compris le Président en sa qualité d'Administrateur. Il est précisé que l'Administrateur Référé bénéficiera d'une partie fixe complémentaire d'un montant de 30 000 euros au titre de ses fonctions.
- ne pas rémunérer le 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.

La politique de rémunération des Administrateurs au titre de l'exercice 2024 sera soumise à l'approbation de l'Assemblée Générale des actionnaires du 29 mai 2024 dans sa quarante-deuxième résolution en application du II de l'article L. 22-10-8 du Code de commerce.

3.4.2 Politique de rémunération applicable au futur Président-Directeur Général

La politique de rémunération du futur Président-Directeur Général consiste à appliquer *mutatis mutandis* la politique de rémunération applicable au Président du Directoire au titre de l'exercice 2024, telle que présentée aux sections 3.3.1.4, en tant qu'elles concernent le Président du Directoire et non les autres membres du Directoire, et 3.3.1.5. Ainsi, la rémunération du Président-Directeur Général ne sera pas augmentée à l'occasion du changement de mode de gouvernance par rapport à la rémunération qu'il percevait en tant que Président du Directoire.

Le Conseil de surveillance estime en particulier que cette transposition est justifiée dans le contexte actuel par le fait que les fonctions de Président-Directeur Général seront exercées par la même personne que celle qui exerce actuellement les fonctions de Président du Directoire, sans préjudice des décisions qui pourraient être soumises ultérieurement à l'Assemblée Générale, notamment en raison des responsabilités et missions spécifiques attachées à la fonction de Président du Conseil d'Administration.

La politique de rémunération du futur Président-Directeur Général au titre de l'exercice 2024 sera soumise à l'approbation de l'Assemblée Générale des actionnaires du 29 mai 2024 dans sa quarante-et-unième résolution en application du II de l'article L. 22-10-8 du Code de commerce.

Dans la mesure où un ou plusieurs Directeurs Généraux Délégués seraient nommés, le Conseil d'Administration, sur recommandation du Comité de rémunération, déterminera, en fonction de la situation des intéressés, le montant de leurs rémunérations fixe et variable annuelles, les conditions et niveaux de performance et autres structures et paramètres de leur rémunération en appliquant la politique de rémunération applicable aux autres membres du Directoire présentée aux sections 3.3.1.4, 3.3.1.6 et 3.3.1.8, sur une base *pro rata temporis* à compter du jour de leur nomination.

3.5 TRANSACTIONS AVEC DES PARTIES LIÉES

Les développements ci-après récapitulent l'ensemble des transactions réalisées depuis 2021 entre Publicis Groupe et des parties liées.

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

Néant.

3.5.2 Transactions réalisées avec des parties liées

Au cours de l'exercice 2023, les transactions suivantes ont été réalisées par Publicis Groupe avec des parties liées :

(en millions d'euros)	Revenu	Charges
Viva Tech ⁽¹⁾	15	-
SCB Tech X ⁽²⁾	7	-
Voilà ⁽³⁾	-	-
Burell Communication Group ⁽⁴⁾	-	1
Weborama ⁽⁵⁾	-	5

Au titre des deux exercices précédents, les transactions suivantes ont été réalisées par Publicis Groupe avec des parties liées :

(en millions d'euros)	Revenu (charges) auprès des parties liées	
	Exercice 2022	Exercice 2021
Viva Tech ⁽¹⁾	11	7
Burell Communication Group ⁽⁴⁾	(5)	3
SCB Tech X ⁽²⁾	20	-
Voilà ⁽³⁾	3	-
Weborama ⁽⁵⁾	(5)	(5)

Les soldes des comptes avec les parties liées au bilan du 31 décembre 2023 étaient les suivants :

(en millions d'euros)	Créances/prêts	Dettes
OnPoint Consulting, Inc. ⁽⁶⁾	4	-
Viva Tech ⁽¹⁾	1	4
Zag Limited ⁽⁷⁾	3	-
Core 1 WML Ltd ⁽⁸⁾	-	1
SCB Tech X ⁽²⁾	3	-
Autres	8	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 40% par Publicis Groupe.

(3) Entité détenue à 50% par Publicis Groupe.

(4) Entité détenue à 49% par Publicis Groupe.

(5) Entité détenue indirectement par YCOR SCA dans laquelle M. Maurice Lévy, Président du Conseil de surveillance de Publicis Groupe, a des intérêts.

(6) Entité détenue à 100% par Publicis Groupe.

(7) Entité détenue à 19,5% par Publicis Groupe.

(8) Entité détenue à 49,99% par Publicis Groupe.

3.6 RAPPORT SPÉCIAL DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES CONVENTIONS RÉGLEMENTÉES

À l'assemblée générale de la société PUBLICIS GROUPE S.A.,

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. 225-58 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. 225-58 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.

Conventions soumises à l'approbation de l'Assemblée Générale

Nous vous informons qu'il ne nous a été donné avis d'aucune convention autorisée et conclue au cours de l'exercice écoulé à soumettre à l'approbation de l'assemblée générale en application des dispositions de l'article L. 225-86 du code de commerce.

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 24 avril 2024

Les Commissaires aux Comptes

KPMG SA

ERNST & YOUNG et Autres

Marie GUILLEMOT

Nicolas PONCET

Claire CESARI-WALCH

Nicolas PFEUTY

Chapitre

4. RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DE L'ENTREPRISE – PERFORMANCE EXTRA-FINANCIÈRE

4.1	ENVIRONNEMENT : LUTTE CONTRE LE DÉRÈGLEMENT CLIMATIQUE	167	4.5	ÉVALUATIONS ET PERFORMANCE EXTRA-FINANCIÈRE	249
4.2	SOCIAL : DROITS HUMAINS FONDAMENTAUX, DIVERSITÉ, ÉQUITÉ & INCLUSION, ET JUSTICE SOCIALE	185	4.6	MÉTHODOLOGIE DU REPORTING RSE/ESG	250
4.3	GOVERNANCE, L'ÉTHIQUE DES AFFAIRES ET LE MARKETING RESPONSABLE	217	4.7	TABLEAUX DÉTAILLÉS DE LA TAXONOMIE EUROPÉENNE	252
4.4	OBJECTIFS DE DÉVELOPPEMENT DURABLE	247	4.8	TABLES DE CORRESPONDANCE	255
			4.9	RAPPORT DE VÉRIFICATION DE LA DÉCLARATION DE PERFORMANCE EXTRA-FINANCIÈRE	258

La déclaration de performance extra-financière (DPEF)

répond aux obligations légales françaises et européennes, ainsi qu'aux engagements volontaires de Publicis Groupe en matière de Responsabilité sociétale des entreprises (RSE). Ce reporting intègre des évolutions liées à l'entrée en vigueur de la CSRD européenne (*Corporate Sustainability Reporting Directive*) et des ESRS (*European Sustainability Reporting Standards*) en 2024.

Cette déclaration s'appuie aussi sur des référentiels internationaux tels que le référentiel GRI (voir paragraphe Référentiels de la section 4.6 du présent chapitre) et répond aux attentes des investisseurs et actionnaires, salariés, clients et autres parties prenantes.

Ce chapitre constitue le socle du reporting non financier et rassemble les informations et indicateurs RSE clés de Publicis Groupe. Des exemples sur les actions et les initiatives mises en place dans les agences sont indiqués. Un plus grand nombre d'illustrations figure sur le site internet du Groupe www.publicisgroupe.com (section RSE). 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*.

La DPEF est constituée de plusieurs éléments figurant dans le présent document 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 ;

- la stratégie et les activités du Groupe sont présentées de manière plus détaillée dans le chapitre 1 ;
- 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 4.3.10. Dans le cadre de la stratégie Climat du Groupe, les travaux conduits sur ces risques sont présentés à la section 4.1;
- la Gouvernance du Groupe est présentée dans le chapitre 3 ;
- les comptes consolidés sont détaillés dans le chapitre 6 ;
- la table de concordance spécifique DPEF se trouve dans le chapitre 4.8.

La méthodologie et les *process* en place pour le reporting RSE et la DPEF sont explicités dans la section 4.6. En conformité avec la réglementation française et européenne, l'attestation de vérification par des auditeurs externes indépendants de Grant Thornton est incluse à la fin de ce chapitre, section 4.9.

* * *

Les questions relatives à ce reporting non financier et de durabilité peuvent être adressées à la Direction RSE du Groupe : csr@publicisgroupe.com.

* * *

Gouvernance ESG

- Depuis 2021, un **Comité ESG du Conseil de surveillance** (voir chapitre 3.1.2.9 du présent document) est dédié à l'examen des questions ESG. La Présidente du Comité ESG, Mme Suzan LeVine, rend compte des travaux au Conseil de surveillance.

Le Comité ESG s'est réuni deux fois en 2023. Chaque réunion a permis de passer en revue l'actualité réglementaire en France, au niveau communautaire et à l'étranger, d'analyser la conformité de l'entreprise avec les nouvelles et futures exigences, et d'approfondir différents sujets et projets en lien avec la stratégie et les piliers ESG du Groupe.

Les membres du Comité ESG sont régulièrement tenus informés de l'avancement des projets en cours à travers des échanges avec le Président du Directoire et la Secrétaire Générale.

- En 2023, le **Comité d'audit du Conseil de Surveillance** a été informé des évolutions réglementaires, des risques ESG et de ses responsabilités nouvelles en matière de Reporting RSE et de durabilité, et des travaux préparatoires à conduire. La présidente du Comité ESG est également membre du Comité d'audit.
- Au sein du **Directoire**, les sujets ESG sont sous la responsabilité de la Secrétaire Générale du Groupe (voir section 3.1.3.1).

La rémunération variable du Président du Directoire, des membres du Directoire et du Directoire+, ainsi que du *Management Committee* comprend deux critères RSE/ESG fixés à moyen et long termes, avec des points de passage à court terme. Le premier en matière de diversité, avec la progression des femmes pour atteindre 45 % en 2025 aux postes des dirigeants-clés du Groupe ; le second en matière environnementale et climatique avec la bascule vers 100 % d'énergies renouvelables en source directe avant 2030.

- La **Direction RSE/ESG du Groupe** est rattachée au Secrétariat Général du Groupe ; cette équipe est en charge de l'élaboration et du déploiement de la stratégie ESG, des projets et politiques Groupe ainsi que du reporting non financier. Le Code de conduite et d'éthique Janus intègre ces éléments dans les politiques relevant des sujets ESG. Elle 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, 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 des clients. En 2023, les travaux ont porté sur la cartographie des risques ESG, l'analyse de double matérialité, la revue des écarts entre la CSRD et les ESRS par rapport à la DPEF, aux points de données déjà collectés dans le cadre du GRI, et à la préparation du reporting 2024.

La **Direction RSE** anime plusieurs enceintes internes de partage d'expérience et de coopération qui ont été mises en place, comme le *Groupe DEI Council*, qui réunit tous les deux mois les responsables Diversité ou la *Climate Crew* qui rassemble tous les deux mois les équipes en charge des actions permettant de réduire les impacts environnementaux. Elle travaille aussi avec les différents métiers dans plusieurs pays, sur l'identification d'indicateurs spécifiques aux activités autour des enjeux de marketing responsable.

- L'équipe de **Risk Management** a élaboré la cartographie des risques ESG afin d'utiliser un socle et une méthodologie communs avec la cartographie des risques majeurs du Groupe et d'assurer une cohérence avec l'exercice de double matérialité. Epaulée par l'équipe FMCs (*Financial Monitoring Controls*) (voir chapitre 2.2.3.2), elle accompagne la direction RSE dans la structuration d'un référentiel de contrôle ESG, construit à partir des contrôles existants depuis plusieurs années, et en intégrant les nouveaux éléments de la CSRD et des ESRS. Le *Risk Management* a également participé aux travaux sur la double matérialité.
- La **Direction de l'Audit interne** intègre dans son programme de travail certains sujets RSE/ESG tels que ceux relatifs aux talents, aux questions de conformité en matière de données personnelles et de sécurité des systèmes informatiques.
- 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 ou Sustainability, les équipes Talent, RH ou DEI (Diversity, Equity & Inclusion)**. 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/ESG et innover dans leurs pratiques professionnelles quotidiennes.

Matérialité des enjeux ESG et consultation des parties prenantes

Cartographie des risques ESG

Historiquement, les risques ESG ont été incorporés dans la carte des risques majeurs du Groupe (voir 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 sur le devoir de vigilance (voir section 4.3.10). Le suivi de l'évolution des risques majeurs du Groupe est effectué au sein du Comité stratégique et des risques ainsi qu'au sein du Comité d'audit du Conseil de surveillance. Des thématiques spécifiques sont approfondies dans le cadre des travaux du Comité ESG et du suivi des trois grandes priorités ESG de l'entreprise.

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 employée pour les autres exercices de cartographie (voir chapitre 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 figurent dans ou détaillent des risques issus de la cartographie des risques majeurs du Groupe. Aucun risque n'est apparu comme très élevé et certain. 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 4.3.3);
- Atteinte à la sécurité des données (voir chapitre 2, et section 4.3.4);
- Dégradation du bien-être et des conditions de travail des talents (voir chapitre 2, et section 4.2);
- Défis croissants sur les questions de diversité, équité et inclusion (voir chapitre 2, et section 4.2);
- Défis posés par le changement climatique pour les activités publicitaires (voir section 4.2).

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.

Matrice de double matérialité des enjeux ESG et consultation des parties prenantes

La 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 en 2023 avec l'aide de Salterbaxter⁽¹⁾, 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. Ce travail approfondi d'analyse contextuelle et sectorielle, documentaire et réglementaire, a été complété par des entretiens qualitatifs. L'analyse documentaire a été large car elle a pris en compte les aspects réglementaires et l'interprétation des textes, ainsi que la revue des critiques formulées par des associations ou des activistes à l'égard de l'industrie de la communication. Ces enjeux comprenaient chacun des thèmes complémentaires pour une analyse plus granulaire, soit au total 85 thèmes, reclassés en fonction de leur matérialité pour le Groupe. Cette approche a permis de traduire de manière fine les réponses des personnes interrogées. Ont été interviewés individuellement des

clients, des investisseurs, des salariés dans quatre pays : États-Unis, France, Inde et Royaume-Uni, soit 50 entretiens dont 4 sous la forme d'ateliers avec des petits groupes de salariés. Ces entretiens ont été complétés par une enquête interne à laquelle 350 salariés familiers de la RSE ont répondu, en utilisant la plateforme interne *Marcel Intelligence*.

Il ressort que les enjeux climatiques sont remontés en tête des priorités, qu'il s'agisse des clients ou des salariés, devant les enjeux sociaux liés à la Diversité et Inclusion, et le bien-être au travail. Ces éléments confortent les priorités RSE stratégiques du Groupe autour de ses trois piliers. Les questions d'éthique des affaires et marketing responsable autour du rôle sociétal que la communication peut avoir pour les transitions à venir tant écologiques que sociales, figurent également parmi les sujets considérés comme importants tant par les clients que les salariés. S'il existe des nuances régionales, elles ne remettent pas en cause l'ordre des priorités. La table de matérialité utilisée les années précédentes est remplacée par le tableau ci-dessous.

En 2024, plusieurs étapes de travail vont se poursuivre, notamment sur le volet opportunités afin d'approfondir certains aspects, et sur la partie chiffrée des impacts financiers, la partie risques étant déjà analysée. Plus de détails sur les interactions avec les parties prenantes figurent dans la section 4.3.10.

20 enjeux liés aux trois priorités stratégiques ESG**

	Actions de réduction des impacts sur la société et l'environnement avec l'exercice de double matérialité	Facteurs de risque Groupe (Chapitre 2)	Matérialité d'impact*	Matérialité financière*
Action contre le dérèglement climatique (E)	Réduire radicalement les impacts et les GES directs et indirects est impératif ; 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	-	Élevé	Faible
Gestion des ressources naturelles (E)	Limiter l'usage de ressources naturelles avec des objectifs partagés avec les fournisseurs et toute la chaîne de valeur	-	Modéré	Faible
Déchets et e-déchets (E)	Réduire régulièrement les e-déchets pour limiter les impacts des activités digitales	-	Modéré	Faible
Diversité, équité & inclusion (S)	Favoriser la diversité des talents la plus large ; promouvoir l'équité et l'égalité dans tous les domaines et auprès des partenaires du Groupe (clients, fournisseurs, organisations) ; lutter contre toutes les formes de discrimination ; œuvrer pour une société plus inclusive depuis tous les métiers de l'entreprise	Risques liés aux collaborateurs	Modéré	Modéré
Bien-être des salariés (S)	Assurer le bien-être des salariés est fondamental dans nos activités, car les collaborateurs constituent le capital essentiel de l'entreprise	Risques liés aux collaborateurs	Modéré	Modéré
Attraction et rétention des talents (S)	Le maintien d'une position de leader, l'innovation et la mise à la disposition des salariés de différentes options de flexibilité sont des facteurs d'attractivité	Risques liés aux collaborateurs	Modéré	Modéré

(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 par le passé, et de double matérialité en 2023. Cette mission se fait dans le cadre d'un contrat classique avec la Direction RSE du Groupe comme client.

20 enjeux liés aux trois priorités stratégiques ESG**

	Actions de réduction des impacts sur la société et l'environnement avec l'exercice de double matérialité	Facteurs de risque Groupe (Chapitre 2)	Matérialité d'impact*	Matérialité financière*
Droits humains (S)	Promouvoir le respect des droits humains et des libertés fondamentales dans toute la chaîne de valeur, l'entreprise, ses partenaires nombreux, les clients, les fournisseurs, les organisations	-	Faible	Faible
Communautés (S)	Contribuer positivement à des causes d'intérêt général au bénéfice des communautés locales	-	Faible	Faible
Marketing responsable (G)	Faire évoluer les standards professionnels à des niveaux élevés en termes d'éthique et de responsabilité ; 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	<i>Risques de litiges, de procédures gouvernementales, judiciaires ou d'arbitrage</i>	Élevé	Modéré
Sélection des clients (G)	Travailler avec des clients alignés sur les valeurs du Groupe et les règles éthiques	<i>Risques de litiges, de procédures gouvernementales, judiciaires ou d'arbitrage</i>	Élevé	Faible
Capacité d'influence sur la société (G)	Promouvoir de nouvelles solutions, représentations, options pour l'avenir ; agir avec des acteurs volontaires de la chaîne de valeur ; encourager d'autres entreprises et organisations à coopérer et avancer ensemble sur quelques causes choisies	-	Élevé	Faible
Protection des données (G)	Protéger les données personnelles est une obligation réglementaire pour garder la confiance des consommateurs	<i>Confidentialité des données personnelles</i>	Modéré	Élevé
Sécurité des données (G)	Renforcer sans cesse les dispositifs de sécurité des données est un impératif pour le Groupe, ses clients et leurs consommateurs	<i>Cybercriminalité et défaillances des systèmes d'information</i>	Modéré	Élevé
Satisfaction des clients (G)	Satisfaire les clients du Groupe et anticiper leurs besoins constituent les moteurs du développement économique et social de l'entreprise	<i>Risque de non-adaptation aux besoins des clients</i>	Modéré	Élevé
Éthique des affaires et conformité (G)	Respecter les valeurs, les lois et réglementations, s'aligner sur les meilleures pratiques et standards du marché, c'est une des marques de différence du Groupe, pour être le partenaire préféré de ses clients	<i>Risques de litiges, de procédures gouvernementales, judiciaires ou d'arbitrage</i>	Modéré	Modéré
Impacts des services du Groupe (social & environnemental) (G)	Promouvoir les représentations sociales inclusives et des situations alignées sur les enjeux environnementaux immédiats ; construire des écosystèmes avec des partenaires (clients, fournisseurs, etc.) permettant d'accélérer les changements de société à court et moyen terme	<i>Risque de non-adaptation aux besoins des clients</i>	Élevé	Modéré
Achats responsables (G)	Agir avec les fournisseurs pour un monde plus inclusif et durable	<i>Risque de non-adaptation aux besoins des clients</i>	Faible	Modéré
Gouvernance (G)	Veiller à la bonne gouvernance de l'entreprise, gage de sa performance et de sa pérennité	-	Faible	Faible
Transparence (media, data, ESG...) (G)	Partager les informations de manière simple et accessible avec les parties prenantes ; lutter contre toute forme de <i>greenwashing/ socialwashing</i>	<i>Risques de litiges, de procédures gouvernementales, judiciaires ou d'arbitrage</i>	Faible	Faible

* La graduation utilisée est la même que pour les risques Groupe présentés dans le chapitre 2, avec quatre niveaux : Très élevé, Élevé, Modéré, Faible

** ESG : E = Environnement & Climat ; S = Social, Diversité, équité & inclusion ; G = Gouvernance, Éthique des affaires et Marketing responsable

Entrée en application de la CSRD européenne et des ESRS : préparation du reporting de durabilité 2024

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. Un état d'avancement régulier a été présenté à la Secrétaire Générale.

Méthodologie du reporting de durabilité :

La première étape a été d'analyser les écarts entre les éléments disponibles dans le reporting non financier dans sa forme actuelle (format DPEF) et les informations attendues par la nouvelle réglementation en partant des 1 000 *datapoints* des ESRS, revus un par un. Dans un second temps, à partir de cette revue interne et critique, chaque groupe de travail a identifié les données aisément disponibles pour répondre au cadre réglementaire et les données nécessitant de mettre en place un travail spécifique pour pouvoir renseigner les nouveaux indicateurs. La troisième étape a consisté à fixer l'horizon de temps, afin de déterminer les données pouvant être rendues publiques dès ce présent document, l'URD 2023, et celles qui le seront pour l'URD 2024, voire 2025. Parallèlement, une revue des outils internes utilisés pour le reporting RSE a été faite afin de fluidifier les futurs flux de données.

Normes ESRS non applicables :

Ce travail a aussi permis de déterminer les points de données considérés comme non applicables pour Publicis Groupe, au regard de ses activités de services intellectuels destinés aux entreprises (*BtoB : Business to Business*) et de l'analyse de la chaîne de valeur. D'une part, l'ESRS pollution est apparu comme non applicable, car l'entreprise ne produit pas d'objets physiques (avec des matières premières entrantes et des produits finis sortants). D'autre part, l'ESRS ressources marines et en eau, n'apparaît pas comme matériel pour des raisons similaires.

- 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, ce qui est réalisé chaque année, 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.
- Ressources marines et ressources en eau* : l'analyse de 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 eau, notamment les activités consommatrices comme les *Data centers* et le *cloud*.

La stratégie RSE/ESG pluriannuelle du Groupe se décline de la manière suivante autour des trois grandes priorités :

Enjeux RSE/ESG	Politiques Groupe ou référence publique	Quelques actions clés en bref	Indicateurs 2023 et progrès	Commentaires Objectifs
1. Climat Taxonomie européenne	URD 2023	Activités du Groupe : - éligibles - alignées	14,1 % moins de 1 %	Activités d'Epsilon Activités nouvelles
Réduction des émissions carbone (GHG)	<i>Net Zero Climate Policy</i>	Réduction des émissions carbone en ligne avec la trajectoire 2030/2040	- 29,7 % des émissions en 2023⁽¹⁾	Objectifs SBTI : -50 % d'ici 2030 -90 % d'ici 2040
	<i>CSR For Business Guidelines</i>	Fournisseurs stratégiques en conformité avec le nouveau programme d'engagement	71 %	Objectif 2025 : 100 %
Énergies renouvelables (ENR)	<i>Net Zero Climate Policy</i>	Plan d'actions en 8 points : N° 2 Énergie	- 30,8 % de consommation d'énergie⁽²⁾	92 % d'ENR après l'achat de REC/GO ⁽³⁾
		Accroissement de la part des ENR ⁽³⁾	60 % d'ENR en source directe	Objectif 2030 : 100 % d'ENR en source directe
2. Social: Diversité, Équité & Inclusion	<i>HR General policy DEI policy & Politiques pays</i>	Programmes de recrutement en faveur des jeunes éloignés des agences (<i>MCTP, Publics Track...</i>)	+ 790 jeunes	14 ^e année du MCTP, 700 part. 3 ^e année Publicis Track, 90 part.
	URD 2023	Part des Femmes aux postes de Leadership Groupe	43 %	Objectif : 45 % en 2025
	Communiqué de presse	Plan d'action en 7 points aux États-Unis en faveur de la diversité la plus large	-	La diversité progresse chaque année aux États-Unis
	Site web	<i>Women's Forum for the Economy & Society</i> pour les droits des femmes	1 500 part. à Paris	300 jeunes dans la <i>Youth Voices Initiative</i> 12 000 part. en ligne
Formation & évolution professionnelle	<i>HR General policy</i>	<i>Marcel Classes</i> et autres formations	88 %	Objectif 100 % des salariés
	URD 2023	Programmes Studio/Le Grand Studio	2 743 part.	Dont 60 % de femmes
	Communiqué de presse	<i>#WorkYourWorld</i>	2 537 salariés	Dont 60 % de femmes
Bien-être au travail	<i>Health & Safety policy</i>	Partenariat mondial avec <i>Thrive</i>	100 % des salariés sensibilisés	Pour aider les salariés à prendre en compte leur santé mentale
	Communiqué de presse	<i>#WorkingWithCancer pledge</i>	+ 1 500 ent. partenaires	Mobilisation contre la stigmatisation du cancer au travail
Rémunération, partage de la valeur	URD 2023	Augmentations de salaire en 2022 et 2023 pour les salariés dans le Groupe depuis au moins 2 ans	90% des salariés	Pour récompenser les efforts de chacun
Engagement avec les communautés	Charte de Mécénat	<i>Create & Impact</i> (campagnes <i>pro bono</i> , bénévolat, mécénat...)	Valeur 48,3 M€	Des engagements pérennes et une solidarité concrète (Ukraine, Turquie...)

(1) Par rapport à 2019, année de référence

4

Enjeux RSE/ ESG	Politiques Groupe ou référence publique	Quelques actions clés en bref	Indicateurs 2023 et progrès	Commentaires Objectifs
3. Marketing responsable et Éthique des affaires	<i>Responsible Marketing policy</i>	Clients ayant un objectif Climat <i>SBTi</i>	70 % (Top100)	Engagements Climat en accélération
	Communiqué de presse	<i>OnceAndForAll Coalition</i> pour aider les médias en faveur de la diversité	70 partenaires 30 M\$ (2022 & 2023)	Investissement en contenus <i>via l'Inclusion Investment Fund de Publicis Media</i>
	<i>Responsible Marketing policy</i>	Nombre de pays utilisant A.L.I.C.E Nbre de clients/marques où A.L.I.C.E est utilisée	+ 50 + 250	Objectif 2025 : utilisation dans les grands pays
	Communiqué de presse	Déploiement du programme NIBI	En cours	Avec adaptations locales
Éthique des affaires	Code de conduite et d'éthique Janus <i>Anti-Bribery & Anti-corruption policy</i> <i>Data Protection policy</i> <i>Data Security policy</i>	Formation des salariés à Janus: - Anti-corruption ; - Protection des données ; - Sécurité des données.	79 % 80 % 84 % 84 %	Objectif : 100 % L'éthique est au cœur des pratiques et des standards dans tous les métiers
Achats responsables	<i>CSR For Business Guidelines</i>	Conformité avec le nouveau <i>Vendor Management Program</i> Nombre de fournisseurs évalués par EcoVadis	71 % 154	Objectif : 100 % des 111 fournisseurs Groupe Objectif : 100 % des fournisseurs critiques
Écosystème & Innovation	Site web	VivaTechnology pour que la Tech irrigue l'économie et la société	150 000 part. à Paris	+ 11 000 start-ups

(1) 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.

Les questions relatives à ce reporting non financier peuvent être adressées à la Direction RSE du Groupe : csr@publicisgroupe.com.

LES TROIS ENJEUX ESG PRIORITAIRES

1 ENVIRONNEMENT

Lutte contre le changement
climatique



2 SOCIAL

Diversité, Équité, Inclusion
et lutte pour la Justice sociale



3 GOUVERNANCE

Marketing Responsable
et Éthique des affaires



4.1 ENVIRONNEMENT : LUTTE CONTRE LE DÉRÈGLEMENT CLIMATIQUE

4.1.1 Les engagements climatiques du Groupe

Publicis Groupe, en tant que membre du Global Compact des Nations Unies depuis 2003 et entreprise engagée auprès de *SBTi*, est signataire de la *Business Ambition for 1.5°* 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.

Publicis Groupe a choisi de suivre volontairement les recommandations de la TCFD (*Task Force on Climate-related Financial Disclosure*) et sa politique environnementale est articulée selon les principes recommandés 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 interentreprises, en tant que membre d'organisations économiques comme en France à travers le MEDEF et le *French Business Climate Pledge*, 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.

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, 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 aux agences, aux médias en passant par les plateformes, a été créé *Ad Net Zero*, initiative sectorielle affichant l'objectif *Zero Waste - Zero Carbon* en 2030. Cette instance a adopté le calculateur carbone *AdGreen* inspiré du calculateur déjà en place au Royaume-Uni depuis une dizaine d'années par l'industrie du cinéma.

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.

Les principaux engagements volontaires du Groupe en matière environnementale et qui ont sous-tendu la politique du Groupe ont été les suivants :

- 2003 : signature du *Global Compact* des Nations Unies, suivi en 2007 du plaidoyer *Caring for Climate* des Nations Unies ;
- 2009 : première participation au CDP (*Carbon Disclosure Project*) ;
- 2015 : *French Climate Business Pledge*, signé en soutien de l'Accord de Paris lors de la COP21 ;
- 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*) ; nouvelle validation en 2022 pour les *Near-Term & Long-Term targets*.

4

4.1.2 Analyse des impacts, risques et opportunités liés aux enjeux environnementaux et climat

4.1.2.1 Principaux impacts

Publicis Groupe est une entreprise de services intellectuels au service de ses clients-entreprises, avec plus de 103 000 collaborateurs répartis dans une centaine de pays. Les équipes travaillent dans des bureaux, appelés « open space », quasiment tous situés dans des capitales ou grandes villes, et se répartissant sur un ou plusieurs étages. Après la pandémie de Covid-19, les salariés sont revenus au bureau, la semaine entière dans certains pays, et dans d'autres, la flexibilité autour du télétravail est de trois jours par semaine au bureau. Les impacts environnementaux négatifs liés aux activités de l'entreprise se mesurent essentiellement en émissions carbone, calculées et expliquées dans la section 4.1.6.

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 4.1.8.

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 4.1.2.2. 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 les évolutions de portefeuille de produits ou de services, destinés à leurs propres clients, 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.

4.1.2.2 Risques associés aux enjeux environnementaux et climat

Comme indiqué dans le plan de vigilance (voir chapitre 4.3.10), un travail plus précis a été réalisé en 2021 et 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**).

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, 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.

■ Mesures d'atténuation :

- 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 a dupliqué ses systèmes afin d'assurer 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.
- **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.
- 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.
- **Mesures d'atténuation** :
 - 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 *AdGreen* et *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.
- **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.

La *Climate Task Force* se réunit une fois par an en fonction des besoins, et 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. Elle travaille également sur un plan de transition.

Ces travaux ont facilité la conduite de deux projets menés en étroite coopération entre le Secrétariat Général et la Direction financière : l'un portant sur le prix interne du carbone, l'autre sur l'anticipation des besoins futurs du Groupe en crédits carbone, avec plusieurs options en termes de Fonds carbone.

- **Le prix interne du carbone ou ICF** (*Internal Carbon Fee*). Le Directoire a validé le principe d'un prix interne du carbone à 50 euros par TeqCO₂. Ce prix a été construit en intégrant trois paramètres :
 - le prix des crédits carbonés 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.

Cet ICF sera appliqué à toutes les entités du Groupe à compter des émissions 2023 avec quatre années de données antérieures (2019, 2020, 2021, 2022, 2023) permettant de voir 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 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.

- L'anticipation des besoins futurs en termes de **crédits carbone**. 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-bénéficiaires 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. Un investissement de 20 millions d'euros permettra au Groupe de percevoir des crédits carbone durant une quinzaine d'années, pour compenser les émissions carbonées résiduelles incompressibles.

4.1.2.3 Opportunités liées à la lutte contre le réchauffement climatique

74 % du Top 100 des Clients du Groupe ont une trajectoire SBTi (éléments publics d'information); et 96 % du même Top 100 ont pris des engagements publics sur la réduction de leurs impacts environnementaux.

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, établi des partenariats avec des tiers spécialisés, dont des *start-ups*, ou avec des organisations expertes pouvant aider à mise en œuvre de changements opérationnels.

Au-delà des outils propriétaires comme A.L.I.C.E (voir section 4.1.5), 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 impactants 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.

Plusieurs activités du Groupe ont commencé ce virage au cours de ces dernières années et cela se traduit par différentes initiatives, dont 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 250 clients dans 50 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 ;

- Aux États-Unis, Publicis Media a élaboré son tableau de bord **Publicis Lighthouse** qui intègre six piliers d'analyse de performance de la campagne. L'un de ces piliers repose sur le calcul des émissions carbone, *via* A.L.I.C.E ou avec des analyses complémentaires très détaillées, et un autre pilier intègre des éléments sur le caractère inclusif de la campagne en fonction des groupes minoritaires privilégiés (dès lors que le contexte local permet de suivre ces indicateurs) ;
- 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 deuxième édition de 2023, a pu constater que l'éco-score des sites corporate du CAC 40 avait progressé de 6 points 2023, avec un score moyen de D. En revanche, la maturité environnementale des sites d'*e-commerce* ne progresse pas suffisamment vite ;
- 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 la *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 s'est fait avec l'aide de l'association Boavizta. Cet outil est présenté pour le moment en code Python (l'API sera disponible en 2024) 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.

4.1.3 Alignement avec la Taxonomie européenne

4.1.3.1 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, les deux catégories suivantes ont été retenues comme éligibles à ce jour :

- « Traitement des données, hébergement et activités connexes » ;
- « Conseil en relations publiques et communication ».

La méthodologie utilisée pour le reporting Taxonomie est explicitée dans la section 4.6 « Méthodologie du Reporting RSE », du présent document.

4.1.3.2 Activités éligibles

Chiffre d'affaires

En 2023, le chiffre d'affaires du Groupe s'élève à 14 802 millions d'euros et correspond au montant figurant dans le compte de résultat consolidé du Groupe.

Le chiffre d'affaires éligible s'élève à 2 118 millions d'euros (soit 14,3 % 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 2023, les dépenses d'investissement liées aux immobilisations corporelles et incorporelles du Groupe s'élèvent à 180 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 60 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 178 millions d'euros (voir Note 25 des comptes consolidés). Ces investissements sont éligibles à 100 %.

En conséquence, le montant des Capex éligibles en 2023 s'élève à 238 millions d'euros, soit 66,5 % des Capex du Groupe.

Dépenses d'exploitation (« Opex »)

En 2023, 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

4.1.3.3 Activités alignées

Conformément au règlement Taxonomie, une activité dite alignée (ou dite « durable ») est une activité éligible qui répond à trois conditions supplémentaires : (i) elle contribue substantiellement à l'un des deux objectifs climatiques, en respectant les critères d'examen technique prévus par les règlements délégués de la Commission européenne, (ii) elle ne cause pas de préjudice important à l'un des cinq autres objectifs (*Do Not Significant Harm - DNSH*), et enfin (iii) elle respecte les garanties minimales sociales. Au titre de l'exercice 2023, sur les activités éligibles, les entreprises doivent également publier les indicateurs (chiffre d'affaires, Capex, Opex) sur les activités durables dites alignées sur la Taxonomie, et leur contribution à l'atteinte des deux premiers objectifs. Compte tenu de l'avancée des travaux (voir ci-après § travaux en cours sur les *data centers*), le Groupe n'est pas en mesure d'apprécier avec certitude le niveau d'alignement de ses activités et retient une approche prudente à ce stade.

Contribution substantielle : comme expliqué en matière de Capex, le Groupe a identifié des éléments répondant au critère de contribution substantielle. De nouveaux critères internes d'analyse des activités du Groupe sont en cours de déploiement pour permettre une lecture plus fine des activités éventuellement concernées.

Critères dits DNSH (*Do Not Significant Harm*) : la politique environnementale du Groupe intègre des critères relatifs à la labellisation des bâtiments et à la sobriété énergétique, notamment en ce qui concerne les installations de serveurs et *data centers*. Pour ses activités, le Groupe s'est fixé comme objectif de basculer vers 100 % d'énergies renouvelables en source directe d'ici 2030. Les risques climatiques ont été explorés dans le cadre des travaux de *Climate Task-Force* interne créée en 2022.

Respect des garanties minimales : le Groupe répond aux exigences des garanties minimales du rapport de la Plateforme sur la finance durable (PSF).

- 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 4.3.10);
- 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 4.3.5);
- 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. Tous les salariés ont l'obligation de se conformer à ces règles (voir section 4.3.2).

/ Part du chiffre d'affaires 2023 éligible et alignée à la Taxonomie, par objectif environnemental

	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)	0 %	0 %
Adaptation au changement climatique (CCA)	0,1 %	14,3 %
Ressources aquatiques et marines (WTR)	na	0 %
Economie circulaire (CE)	na	0 %
Pollution (PPC)	na	0 %
Biodiversité et écosystèmes (BIO)	na	0 %

na : non applicable

/ 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)	0 %	66,5 %
Adaptation au changement climatique (CCA)	0 %	0 %
Ressources aquatiques et marines (WTR)	na	0 %
Economie circulaire (CE)	na	0 %
Pollution (PPC)	na	0 %
Biodiversité et écosystèmes (BIO)	na	0 %

na : non applicable

/ 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)	0 %	0 %
Adaptation au changement climatique (CCA)	0 %	0 %
Ressources aquatiques et marines (WTR)	na	na
Economie circulaire (CE)	na	na
Pollution (PPC)	na	na
Biodiversité et écosystèmes (BIO)	na	na

na : non applicable

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 4.7.

Travaux en cours sur les Data centers

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 définir un module de formation pour les équipes concernées et à établir un programme de travail. Ces travaux vont couvrir les Data centers en propre, ceux qui sont loués chez des tiers et le Cloud avec les partenaires externes. 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. Ces travaux d'analyse se déploieront en 2024 et permettront une meilleure qualification de ces activités. Pour 2023, ces activités ont été considérées, par défaut, comme non alignées.

4.1.4 Réduire les impacts avec la politique Climat Net Zéro

Depuis 2019, Publicis Groupe a accéléré son programme environnemental afin d'être plus efficace en matière de réductions des émissions carbone après avoir réduit régulièrement ses principaux impacts environnementaux depuis 15 ans, et atteint ses objectifs initiaux pour 2020 et 2030. Publicis Groupe a démarré un nouveau cycle d'actions, en rehaussant ses ambitions et en s'engageant volontairement dans une démarche vérifiée 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.

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.

Cette projection intègre un autre objectif volontaire qui est la bascule vers 100 % d'énergies renouvelables en source directe dans tout le Groupe. Ces objectifs 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 « *Zero Impact Climate Policy* » est adossée aux objectifs SBTi. Dans la perspective de la réévaluation des objectifs SBTi en 2025, des travaux de modélisation de la trajectoire de réduction ont commencé en 2023 sur différents postes importants (transport aérien, achats...) afin de mieux comprendre les leviers d'action.

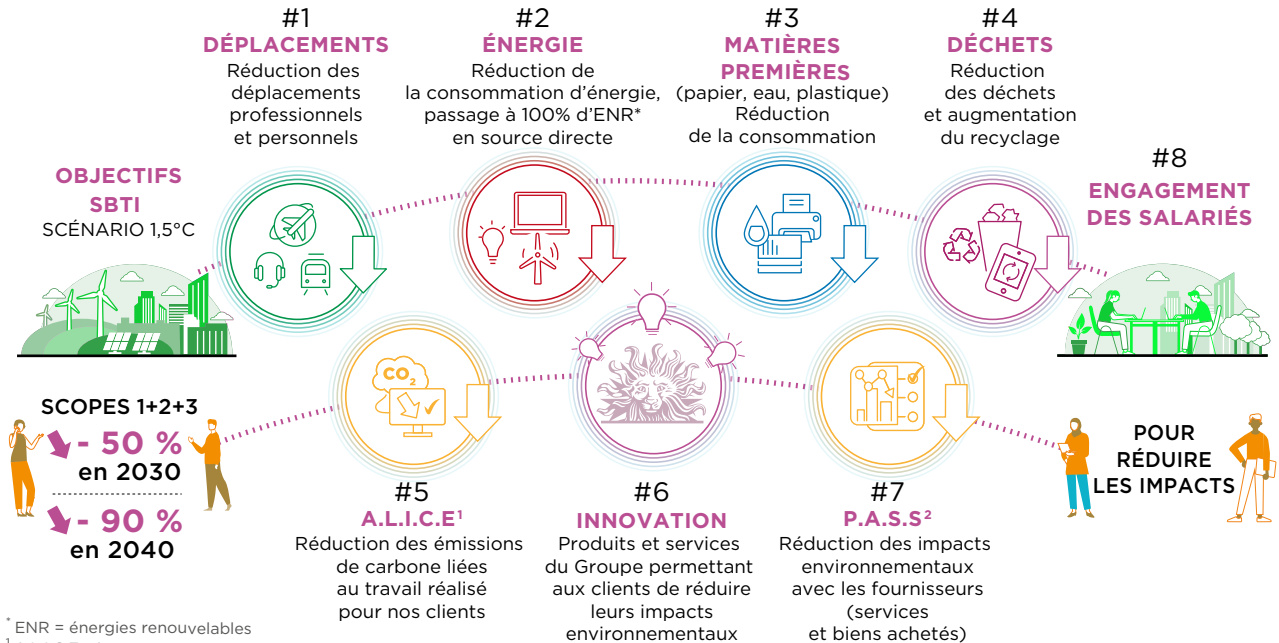
/ Évolution par rapport aux objectifs SBTi (2019 année de référence)

Périmètre SBTi uniquement	Unité	Objectif 2030	2019	2021	2022	2023	Variation vs 2019	Variation vs 2022
Scopes 1 et 2	Teq CO ₂	- 50 %	65 780	36 059	40 057	27 351	- 58,4 %	- 31,7 %
Scope 3 : Biens et services achetés	Teq CO ₂	- 50 %	53 655	52 859	54 261	74 883	39,2 %	37,6 %
Scope 3 : Émissions liées à l'énergie hors Scopes 1+2+3	Teq CO ₂	- 50 %	18 599	8 889	9 351	6 331	- 65,9 %	- 32,3 %
Scope 3 : Déplacements professionnels	Teq CO ₂	- 50 %	71 992	13 237	49 913	50 820	- 29,4 %	1,8 %
Scope 3 : Déplacements domicile-travail	Teq CO ₂	- 50 %	53 860	5 023	22 783	35 452	- 34,2 %	55,6 %
Scope 3 : Actifs en leasing amont	Teq CO ₂	- 50 %	33 906	35 026	34 104	22 064	- 34,9 %	- 35,3 %
Total Scopes 1+2+3 (SBTi)	Teq CO ₂	- 50 %	297 792	151 093	210 469	216 901	- 27,1 %	3 %

Cette politique environnementale s'appuie sur le SME (système de management environnemental) en place depuis ces dernières 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 Secrétaire Générale, membre du Directoire, et fait l'objet d'améliorations continues.

NET ZERO CLIMATE POLICY



* ENR = énergies renouvelables

¹ A.L.I.C.E. : Advertising Limiting Impacts & Carbon Emissions

² P.A.S.S. : Publicis Groupe Providers Platform for a self-Assessment for a Sustainable Supply-chain

La politique « *Zero Impact Climate Policy* », dont **la priorité absolue est la réduction de tous les impacts**, est structurée autour des huit leviers suivants :

- 1 Réduction des transports**, notamment aériens et de leurs impacts grâce à la réduction des déplacements et de l'usage des outils de téléconférence. 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 ;
- 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 sur 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. Un nouveau travail spécifique est en cours depuis 2023 sur les consommations énergétiques des *Data centers* en propre et externes ;
- 3 Réduction des consommations des ressources naturelles et des matières premières** (principalement papier, eau, plastiques). Le plan mondial engagé débute

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 Electroniques 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 ;
- 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*) ;

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. Il est demandé aux fournisseurs Groupe ou stratégiques d'être évalués par un tiers indépendant en RSE (EcoVadis ou autres) et, en matière d'émissions de carbone, de s'aligner sur une trajectoire de réduction qui soit validée par un tiers (type auditeurs externes ou organisation indépendante comme le CDP ou SBTi). Pour les autres fournisseurs, le Groupe a engagé depuis plusieurs années un accompagnement destiné à les former et les accompagner dans le processus d'évaluation RSE. Une plateforme d'autoévaluation de leur démarche RSE et environnementale a été créée : P.A.S.S (*Publicis Groupe Providers' Platform for a self-Assessment for a Sustainable Supply chain*). Elle permet de partager avec l'entreprise leurs données et objectifs environnementaux de réduction de leurs impacts réels, correctement mesurés ;

8 Mobilisation des équipes : chacun doit agir tant dans son quotidien que dans les services apportés aux clients, voir section 4.1.5.

L'Objectif Net Zéro d'ici à 2040 a été fixé avec un seul mot d'ordre : la réduction. Une étape intermédiaire est prévue avec la neutralité carbone pour l'ensemble du Groupe dès que possible avant 2030. Les options de se procurer des REC (*Renewable Energy Certificates*) existent mais sont conduites centralement par le Groupe pour faire face à une insuffisance locale du marché des énergies renouvelables par exemple. Pour compenser les impacts incompressibles, l'utilisation de crédits carbone volontaires ou VCC (*Voluntary Carbon Credits*) ne se fait qu'en dernier recours.

Le tableau de synthèse des données-clés se trouve en fin de cette section.

4.1.5 Éco-conception : Formation des salariés aux enjeux environnementaux

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 en développement durable pour la grande majorité. Elles ont un rôle moteur dans la mobilisation des salariés, dans l'innovation vers de nouveaux outils et solutions les moins impactants 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 du 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 Positives* 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*). Plusieurs entités françaises ont été récompensées en 2023 à plusieurs reprises pour leurs campagnes éco-conçues pour leurs clients, et reconnues comme des modèles.

L'éco-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 *Conférence 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.

4.1.6 Bilan des émissions de gaz à effet de serre (GES)

Pour la 14^e 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'incertitudes de 20 %).

Il est à noter que l'impact de Publicis Groupe sur les gaz à effet de serre est limité à l'impact carbone, étant donné que les émissions de gaz à effet de serre autres que le CO₂ 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.

Le total des scopes 1+2+3 en 2023, pour l'ensemble du Groupe et de ses filiales dans le monde, est de 222 399 TeqCO₂, soit une intensité carbone de 2,1 TeqCO₂ per capita, légèrement inférieure à 2022. Ceci témoigne de la capacité du Groupe à poursuivre ses efforts de réduction dans plusieurs domaines, tout en absorbant une partie des impacts supplémentaires liés mécaniquement à la croissance économique de l'entreprise.

Le détail par catégories du GHG Protocol suit la présentation soumise et validée par SBTi pour les objectifs 2030 et 2040.

La méthodologie ainsi que le périmètre retenu pour le bilan GES sont explicités dans la section 4.6 « Méthodologie du Reporting RSE ».

■ **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 10 218 milliers de km pour des émissions associées de 6 164 TeqCO₂. 2023 est marquée par une reprise des déplacements professionnels. Ce calcul prend en compte l'impact des trainées de condensation.

Pour les véhicules de fonction ou voitures de service, depuis 15 ans le Groupe a aligné sa politique véhicules professionnels (*Car Policy*) sur les objectifs européens de 95 g CO₂ maximum, et soutient l'objectif d'une mobilité routière zéro-émission d'ici 2035 indiqué dans le projet de règlement *Fit-for-55*. Les pratiques individuelles ont évolué en faveur des véhicules hybrides et électriques ;

2 énergie consommée est estimée à 109 650 MWh pour des émissions associées de 20 138 TeqCO₂.

3 Les énergies renouvelables représentent 60 % de la consommation totale (sur la base des certifications données par les fournisseurs d'électricité). La consommation d'électricité dans les bureaux a repris avec le retour au bureau dans plusieurs pays. Le basculement vers des contrats de fourniture d'énergies à 100 % renouvelables se poursuit à travers les discussions avec les gestionnaires des immeubles où se trouvent nos bureaux. Les points de passage sont de 65 % en 2024 et 75 % en 2025. En fonction des pays et des villes, de la maturité des bailleurs sur ce sujet, les choses avancent plus ou moins vite, mais nos exigences ne faiblissent pas. Après achats de REC (*Renewable Energy Certificates*) et de GO (Garanties d'Origine), ce taux monte à 92% en 2023. La Direction de la RSE Groupe et la Direction de l'immobilier font le point au moins deux fois par an 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) :

a. 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 d'aller au-delà ;

b. 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) ;

c. sobriété énergétique : lors de l'hiver 2022-2023, dans un contexte de tension mondiale sur l'énergie, le mot d'ordre du Directoire a été de réduire de 10 % supplémentaires la consommation électrique dans toutes les agences ; de nouvelles bonnes pratiques ont été mises en place et ont été 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, qui représentent la part la plus importante du scope 3, pour un total estimé de 74 883 TeqCO₂.

Les catégories suivantes sont prises en compte dans le calcul (intégrées dans les objectifs validés par SBTi) :

- Information & Technologie (IT) : *data centers & Cloud services*, licences des logiciels, développement et consulting,
- Télécommunications et réseaux,
- Recherche et développement, études,
- Frais de recrutement et frais externes de formation,
- Frais d'assurance, bancaires, juridiques.

2 Biens d'équipement, pour un total estimé de **4 925 TeqCO₂** et regroupant les éléments suivants :

IT : pour un total estimé de **4 743 TeqCO₂**. 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.

Papier : 159 tonnes ont été consommées dont 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 **182 TeqCO₂**. 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 6 331 TeqCO₂.

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 256 TeqCO₂ :

- le volume des déchets (non dangereux) qui sont recyclés est estimé à 1 586 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 ;
- 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 ;
- 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 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).

6 Déplacements professionnels, pour un total estimé de 50 820 TeqCO₂ et couvrant :

- **les déplacements en avion pour un total de 45 030 TeqCO₂.** 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. 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 impératifs *business* en accord avec les clients sont prioritaires. 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 repris, en hausse par rapport à 2021 mais toujours en baisse par rapport à 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 ;
- **les autres déplacements**, en train et autres modes, y compris la location de véhicules. 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 35 452 TeqCO₂.

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 électrique, etc.), 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 encouragent 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).

8 Actifs loués en amont, pour un total estimé de 22 064 TeqCO₂.

Ces 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 scope 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 22 064 TeqCO₂.

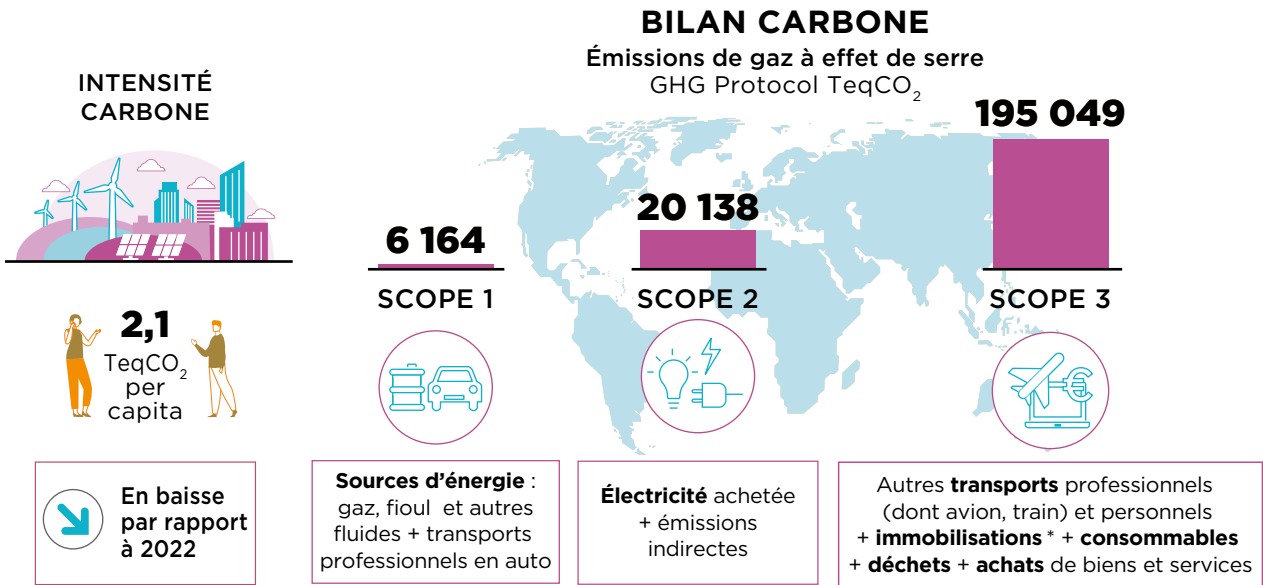
Les enjeux environnementaux sont intégrés dès la phase amont d'un projet par la Direction de l'immobilier du Groupe, qu'il s'agisse de travaux d'aménagements pour les agences ou lors de la recherche de nouveaux locaux. L'objectif est de privilégier des espaces fonctionnels répondant à des critères de 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* » (la surface totale des bureaux a été réduite de 40 % depuis 2018). 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 :

- 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 ;
- 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 ;
- installations électriques économes et dites intelligentes, et gestion régulée du chauffage et de l'air conditionné ;
- suivi des consommations d'eau et des autres fluides utilisés (air conditionné) ;
- matériaux biosourcés pour les aménagements intérieurs et la décoration ;
- 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 Fin de vie des produits et services vendus :** non pertinent au regard des activités de services intellectuels.
- 13 Actifs loués en aval :** le Groupe ne possède pas d'actifs loués à d'autres entités, comme cela serait le cas dans cette catégorie.
- 14 Franchises :** non pertinent au regard de l'activité de l'entreprise.
- 15 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 TeqCO₂. Les autres investissements sont déjà inclus dans les émissions scopes 1+2.

4



/ Synthèse des indicateurs liés aux émissions carbone et de gaz à effet de serre

Émissions carbone par catégories		2019*	2022	2023	Variation 2019/2023	Objectif 2030*
N° Cat.	GHG Protocol					
1.1	Émissions GHG Scope 1 : Déplacements professionnels en voiture, et gaz réfrigérants des systèmes de climatisation des bureaux	9 895	7 266	6 164	- 37,7	4 948
2.1	Émissions GHG Scope 2 :					
	<i>Location based</i>	56 018	42 898	33 462	- 40,3 %	28 009
	<i>Market based</i>	55 885	31 100	20 138	- 63,9 %	27 942
	Lié à la consommation de vapeur, chaleur	1 660	1 692	1 049	- 36,8 %	830
	Émissions GHG Indirect Scope 3 :	236 237	175 873	195 049	- 17,4 %	118 118
3.1	Produits et services achetés	53 655	54 261	74 883	39,2 %	26 828
	Biens d'équipement					
3.2	- dont matériels IT	3 357	5 255	4 743	41,3 %	1 678
3.3	Activités avec consommation d'énergie	18 599	9 351	6 331	- 65,9 %	9 300
3.4	<i>Transport amont</i>	N/P	N/P	N/P	N/P	N/P
3.5	Déchets	868	206	256	- 70,5 %	
3.6	Déplacements professionnels	71 992	49 913	50 820	- 29,4 %	35 996
	- dont aériens	58 575	45 256	45 030	- 23,1 %	
	- dont autres modes	13 417	4 657	5 790	- 56,8 %	
3.7	Déplacements domicile-travail	53 860	22 783	35 452	- 34,2 %	26 930
3.8	Actifs loués en amont	33 906	34 104	22 064	- 34,9 %	16 953
3.9	Transport et distribution					
3.10	<i>Traitement des produits et services vendus</i>	N/P	N/P	N/P	N/P	N/P
3.11	Utilisation des produits et services vendus					
3.12	<i>Fin de vie des produits et services vendus</i>	N/P	N/P	N/P	N/P	N/P
3.13	Actifs loués en aval					
3.14	<i>Franchises</i>	N/P	N/P	N/P	N/P	N/P
3.15	Investissements	500	500	500	0	N/P

*2019 est l'année de référence utilisée pour les objectifs SBTi.

N/P : non pertinent au regard des activités de services intellectuels de Publicis Groupe, services destinés aux entreprises (BtoB).

Par ailleurs,

■ **la consommation d'eau** est estimée à 431 050 m³ - soit 4,21 m³ *per capita*. Les agences sont locataires dans des immeubles qui sont approvisionnés en eaux par les dispositifs locaux. Les principales améliorations portent sur les sanitaires (*sensors*) 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.

Enfin,

■ en matière d'**économie circulaire**, 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 du recyclage (voir l'exemple de Publicis Live à travers ses *Sustainability Guidelines* partagées avec les fournisseurs intervenant sur différents événements).

4.1.7 Protection de la Biodiversité

En 2023, à la demande de la Secrétaire générale, la Direction RSE du Groupe a initié un travail d'analyse des impacts de l'entreprise sur la biodiversité avec l'aide d'un cabinet extérieur. 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.km² ou en MSAppb ou MSAppb* (ppb = *party 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 éco-systèmes 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).

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

Publicis Groupe ressort avec un impact de 18 MSAppb* (ppb = *party per billion* / 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).

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 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).

4.1.8 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.

4.1.8.1 Réduction des émissions

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 (*Renewables 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.

Pour ce qui est de la réduction des impacts du scope 3, le chantier s'est poursuivi en 2023 avec quelques grands fournisseurs déjà actifs en matière de réduction de leurs propres impacts. Les premiers éléments recueillis font apparaître un écart important entre les secteurs d'activités et les acteurs au sein de ceux-ci. Les fournisseurs n'étant pas au même stade d'avancement, ni soumis au même niveau local de conformité légale, Publicis Groupe poursuit ses travaux préparatoires en matière de traçabilité des progrès accomplis par les fournisseurs.

4.1.8.2 Compensation carbone

Publicis Groupe s'est engagé en 2020 dans un premier projet pluriannuel de cinq ans de compensation de ses émissions carbone ; ce « **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 2023, le Groupe a annulé l'équivalent de 68 602 TeqCO₂ par des CCV. Ces actions de réduction et de compensation permettent à Publicis Groupe d'atteindre **une neutralité carbone pour les scopes 1+2 en 2023** (et ce depuis 2020), conformément aux exigences de l'Accord de Paris.

Depuis 2022, Publicis Groupe a intégré dans son plan actuel de compensation, des émissions du scope 3 liées au transport aérien dans le cadre 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 « **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 4.1.2.2.

/ Compensation carbone : projets soutenus dans les Plans 1 & 2 pour la période 2020-2024

Nom du projet	Pays	Catégorie de projet	Type de Projet	Norme	Norme de co-bénéfice	Alignement ODD	Nombre de crédits en 2023
Gandhi/Pawan (Plan 1 et Plan 2)	Inde	Réduction	Énergie renouvelable (éoliennes dans trois régions)	VCS	-	N° 7, 8, 13	59 201
Madre de Dios (Plan 1)	Pérou	Réduction	Déforestation évitée (préservation de la biodiversité végétale et animale)	VCS	CCB	N° 8, 13, 15	1 778
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	7 623

4

4.1.9 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	Objectifs SBTi pour 2030 ⁽¹⁾
Effectifs Groupe	Nombre	88 531	98 022	103 295	
Scope 1	TeqCO ₂	4 299	7 266	6 164	- 50 %
Scope 2 « Location-based »	TeqCO ₂	41 185	42 898	33 462	- 50 %
Scope 2 « Market-based »	TeqCO ₂	30 808	31 100	20 138	
Scope 2 lié à la consommation de vapeur, chaleur	TeqCO ₂	952	1 692	1 049	
Scope 3 Total	TeqCO ₂	121 024	175 873	195 049	- 50 %
Scope 3 par catégories GHG Protocol ⁽²⁾	TeqCO ₂				
Produits et services achetés	TeqCO ₂	52 859	54 261	74 883	
Biens immobilisés	TeqCO ₂	5 838	5 255	4 743	
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	
Déchets générés	TeqCO ₂	153	206	256	
Déplacements professionnels	TeqCO ₂	13 237	49 913	50 820	
Déplacements domicile-travail	TeqCO ₂	5 023	22 783	35 452	
Actifs loués en amont	TeqCO ₂	35 026	34 104	22 064	
Investissements	TeqCO ₂	500	500	500	
Total* des Scopes 1+2 « Market-based » +3	TeqCO ₂	157 083	214 239	222 399	
Émissions compensées par l'achat de CCV	TeqCO ₂	22 176	24 105	68 602	
% réduction des émissions des Scopes 1+2 ⁽³⁾	%	46,6	39,2	58,4	
% réduction des émissions du Scope 3 ⁽³⁾	%	51,6	29,7	22,1	
% réduction des émissions des Scopes 1+2+3 ⁽³⁾	%	50,3	32,2	29,7	
Intensité Carbone <i>per capita</i>	TeqCO ₂	1,8	2,2	2,1	
Intensité Carbone par chiffre d'affaires	TeqCO ₂ /M€	14,8	17,2	16,9	
Consommation d'électricité	MWh	108 137	111 864	109 650	

Indicateurs	Unité	2021	2022	2023	Objectifs SBTi pour 2030 ⁽¹⁾
Intensité énergétique <i>per capita</i>	MWh	1,2	1,2	1,1	
Énergie renouvelable (hors REC)	MWh	41 965	52 574	65 998	
Proportion d'ENR en source directe	%	38,8	47,0	60	100 %
Proportion d'ENR en source directe + REC	%	86,1	91,7	92,6	
REC achetés (MWh)	MWh	51 188	55 562	34 841	
Consommation d'eau	m ³	407 169	522 459	431 050	
Dont eau <i>per capita</i>	m ³	4,7	5,4	4,2	
Volume total de déchets non recyclés	tonnes	1 467	1 257	3 028	
Volume total de déchets recyclés	tonnes	1 331	1 502	1 586	
Dont déchets recyclés <i>per capita</i>	tonnes	0,01	0,02	0,02	
Consommation de papier	tonnes	232	152	159	
Dont papier certifié FSC, PEFC, éco-labels	%	75	87	70	
Dont papier <i>per capita</i>	tonnes	0,002	0,002	0,002	
Total de kilomètres parcourus (déplacements professionnels et trajets domicile - travail)	milliers km	168 564	472 145	582 807	
Dont déplacements <i>per capita</i>	milliers km	1,94	4,9	5,6	
Voyages professionnels	milliers km	72 022	261 106	264 325	
Domicile-travail	milliers km	96 542	211 039	318 481	

(1) SBTi : suite au changement méthodologique de novembre 2021, les objectifs du Groupe ont été resoumis : - 50 % de réduction des scopes 1+2+3 & objectif de Neutralité Carbone pour 2030. Un objectif Net Zero a été fixé pour 2040.

(2) GHG Protocol pour *Green House Gas Protocol*.

(3) Par rapport à 2019 (316 149 TeqCO₂). *Total calculé sur les données brutes (hors action de réduction et de compensation)

4.2 SOCIAL : DROITS HUMAINS FONDAMENTAUX, DIVERSITÉ, ÉQUITÉ & INCLUSION, ET JUSTICE SOCIALE

La croissance des activités a été très soutenue en 2023. 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 équipes ou le capital humain étant l'actif principal de la Société.

4.2.1 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 dans les années conduites 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 sa différence, 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 avec force par le Président du Directoire, Arthur Sadoun, ainsi que par les membres du Directoire, du Directoire+, 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.
- En 2009, Publicis Groupe a racheté le *Women's Forum for the Economy and the Society*, illustrant sa détermination en faveur de l'égalité entre les femmes et les hommes, de la défense de droits des femmes et des jeunes filles, et pour mettre en valeur la forte contribution économique et sociale des femmes dans la société (voir section 4.2.4).
- En 2011, le Groupe rejoint *Catalyst* aux États-Unis, une ONG spécialisée dans les questions de mixité et de diversité 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.

4.2.2 Analyse des impacts, risques et opportunités liés aux enjeux sociaux

4.2.2.1 Impacts liés aux enjeux sociaux et humains

Avec plus de 103 000 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 la décision de maintenir le salaire de nos collaborateurs en Ukraine confrontés à la guerre en 2022 et 2023 (voir section 4.2.8), ou du programme *#WorkingWithCancer*, protégeant la rémunération et le poste du salarié touché par des maladies chroniques (voir section 4.2.6.3).

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 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 la diversité et inclusion sont traités au sein du *Groupe DEI Council* qui se réunit à un rythme bimestriel et qui est piloté par la Direction RSE du Groupe. Il rassemble les responsables Diversité/DEI des pays et des entités afin de travailler sur les actions à conduire en commun, les indicateurs de diversité, les groupes affinitaires, des outils de formation et sur des actions communes comme la lutte contre les violences domestiques.

4.2.2.2 Risques liés aux enjeux sociaux et humains

La cartographie des risques majeurs du Groupe (voir chapitre 2 du présent document), la cartographie des risques 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 la diversité, l'égalité et l'inclusion.

La rotation structurelle des équipes dans l'industrie est suivie très attentivement par les Comex dans les pays et tous les trimestres par le Directoire du 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 1000 du Groupe qui sont des collaborateurs avec lesquels le Président du Directoire 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 de diversité, de mixité et d'évolution de carrière des personnes ayant des responsabilités-clés au sein de l'entreprise. Afin d'améliorer le taux de rétention, différents programmes de formation et d'accompagnement individualisés ont été renouvelés et repensés (voir section 4.2.5). Enfin, de nombreuses actions ont été lancées afin de promouvoir la diversité, l'égalité et

l'inclusion (voir section 4.2.3). Plus précisément, la section 4.2.4.1 est dédiée aux actions entreprises par le Groupe et ses filiales dans le domaine de la diversité, l'équité et l'inclusion, avec comme illustrations concrètes, les programmes mis en place dans différents pays. L'inclusion réelle se construit chaque jour partout. 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* (voir section 4.2.6.3) 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.

4.2.2.3 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 en faveur d'une diversité accrue des profils, pour refléter la diversité 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 (60 % 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 et outils ont été présentés 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 vaste domaine, qui se traduit par une attractivité pour les talents.

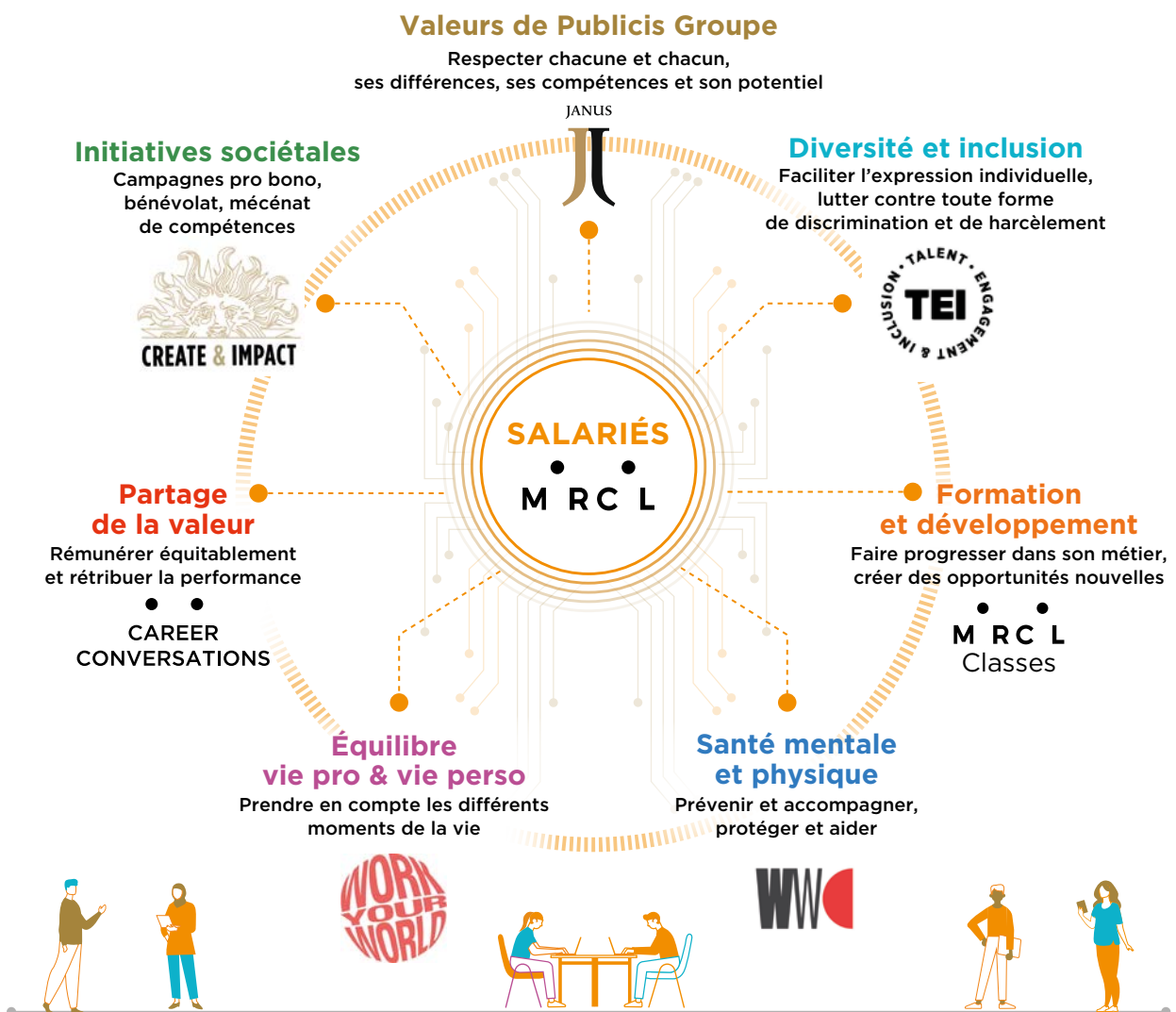
4.2.3 Les points-clés de la politique sociale et ressources humaines

Le capital humain est l'actif essentiel de Publicis Groupe, depuis la création de l'entreprise.

Les sujets RH sont pilotés par la Direction des Opérations RH Groupe, qui reporte à la Secrétaire générale du Groupe,

un membre du Directoire. Cette Direction travaille en très étroite coopération 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 sujets Talents en lien avec l'évolution professionnelle des salariés sont pilotés par le *Chief Talent Officer* du Groupe, qui s'appuie sur les équipes RH et Talents dans les pays et les agences pour le déploiement de programmes Groupe.

LES PRINCIPES-CLÉS DE LA POLITIQUE RH/TALENTS



Dans le Code d'éthique et de conduite du Groupe, Janus, 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 et universel, notamment en matière de respect de chaque individu, de ses compétences et de son potentiel professionnel et personnel ;
- 2 **L'inclusion réelle**, soutenue par le principe **Zéro Tolérance contre toutes formes de discrimination et de harcèlement**, avec un attachement profond pour une culture inclusive, valorisant les différences dont les salariés sont porteurs (voir section 4.2.4) ;
- 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 4.2.5) ;
- 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 4.2.6) ;
- 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 4.2.7) ;
- 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 4.2.8) ;
- 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 4.2.9).

La planification des effectifs et des compétences

Les pays ont la responsabilité de bâtir des prévisions à court et moyen termes. Le secteur de la communication et de la transformation digitale est structurellement un marché de l'emploi très dynamique, où les expériences s'acquièrent par la diversité des projets, des clients et des secteurs. Les salariés changent d'agence régulièrement et c'est normal dans ce 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.

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. Avec la plateforme Marcel et grâce à ces outils, la personnalisation des parcours s'est améliorée ces dernières années sur la base de données objectives. L'apport de partenaires externes sur les évolutions locales du marché du travail est également utilisé. 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 (voir section 4.2.5). Toutes les fonctions font l'objet de travaux d'anticipation, car elles évoluent toutes 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 plus de 10 ans est accessible sur le site du Groupe, section RSE partie CSR *Smart data*.

Indicateurs démographiques

a) Le Groupe compte 103 295 salariés au 31 décembre 2023.

La variation nette des effectifs salariés se décompose comme suit :

- **Arrivées : 23 889 en 2023 ;**
- **Départs : 14 742 en 2023 ;**
- **Turnover 2023 : 20,7 %.**

Définition : le *turnover* ou taux de rotation du personnel est égal au nombre de départs volontaires cumulés de l'année des employés ayant un contrat à durée indéterminée, divisé par l'effectif moyen annuel des employés ayant un contrat à durée indéterminée.

b) **Le marché du travail** dans les métiers de la communication, du digital et de la tech est tendu dans plusieurs pays, qui plus est dans les métiers des agences, structurellement et historiquement très volatils. L'attractivité du Groupe est forte en raison des bonnes performances financières 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.

c) **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.

d) **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 2023, les agences du Groupe travaillaient avec 5 070 *freelances*. 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 activités. Certaines activités font plus souvent appel à des *freelance*, comme la production, car c'est ainsi que les projets fonctionnent.

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 en effet de conserver une grande liberté dans le choix des agences, des clients, et des projets sur lesquels travailler. Il arrive également quel que soit le pays, que l'on propose à des *freelances* d'intégrer les équipes du Groupe en devenant salariés, et qu'ils refusent cette offre, car le statut de salarié ne répond pas à leurs souhaits de liberté.

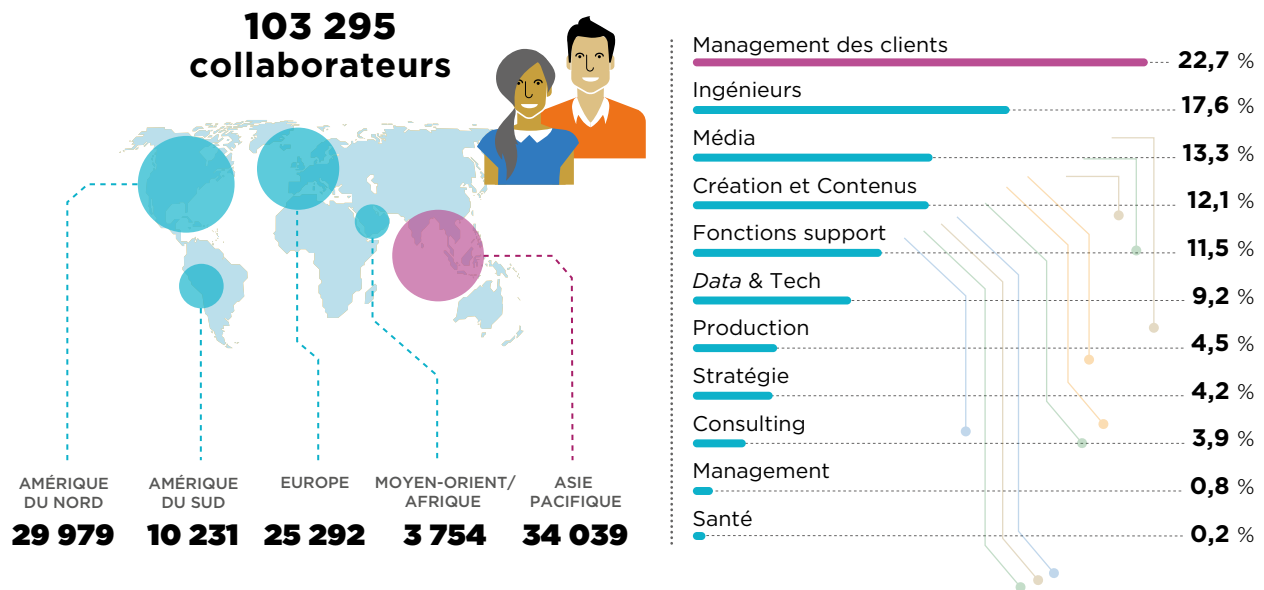
e) **L'organisation du travail** est articulée autour de la gestion de projets, adaptée aux besoins exprimés par les clients et aux attentes des salariés eux-mêmes. Le temps de travail est encadré localement par des lois et règlements. En octobre 2023, de nouvelles règles en matière de travail à domicile (*working from home*) 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 estimé en 2023 à 1,62 %.

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.

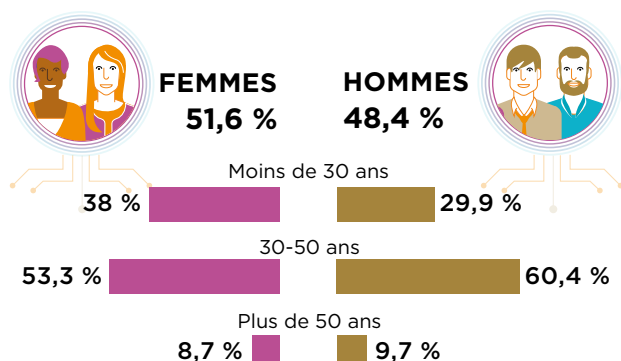
4



Indicateurs démographiques

	Unité	2021	2022	2023
Effectifs Groupe	nombre	88 531	98 022	103 295
% Femmes dans les effectifs	%	51,5	51,3	51,6
% Hommes dans les effectifs	%	48,5	48,7	48,4
Salariés en CDI ou contrats permanents	%	98,6	92,5	97,1
% Femmes	%	98,4	94,6	96,8
% Hommes	%	98,6	94,0	97,9
Salariés en CDD ou contrats temporaires	%	1,4	7,5	2,9
% Femmes	%	1,6	5,4	3,2
% Hommes	%	1,4	6,0	2,1
Salariés en temps partiel	%	-	1,7	1,6
% Femmes	%	-	80,2	80,8
% Hommes	%	-	19,8	18,2
Départs	nombre	26 327	25 841	14 742
Arrivées	nombre	33 796	32 736	23 889
Turnover (taux de rotation des effectifs)	%	27,7	27,9	20,7
Âge moyen femmes	Ans	33	34	34,3
Âge moyen hommes	Ans	35	35	35,8
Âge moyen femmes-hommes	Ans	34	34,7	35

PYRAMIDE DES ÂGES



Pyramide des âges simplifiée	% Femmes	% Hommes	Total
Moins de 30 ans	38,0 %	29,9 %	34,2 %
Entre 30 et 50 ans	53,3 %	60,4 %	56,6 %
Plus de 50 ans	8,7 %	9,7 %	9,1 %

La mixité dans le Groupe au 31 décembre 2023

La mixité et l'équité sont considérées 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 parmi les dirigeants-clés de l'entreprise avec un point de passage atteint en 2023 à 43 % (Comité de management Groupe et principaux Comex pays et Régions).

L'évolution des données sur plusieurs années est accessible sur le site du Groupe, section RSE dans la partie *CSR Smart data*.

4

Mixité des organes de gouvernance au 31 décembre 2023

	% Femmes 2022	% Femmes 2023	Objectif 2025
Le Conseil de surveillance présidé par Maurice Lévy comprend sept femmes sur treize membres, parmi lesquels deux membres représentant les salariés, une femme et un homme (voir le chapitre 3.1.1)	45 %	45 %	-
Le Directoire présidé par Arthur Sadoun compte une femme et deux hommes	33 %	33 %	-
Le Directoire+ présidé par Arthur Sadoun comprend deux femmes et deux hommes	50 %	50 %	-
Le <i>Management Committee</i> présidé par Arthur Sadoun compte neuf femmes parmi vingt membres en 2023	43,5 %	41%	-
% de femmes parmi les dirigeants clés du Groupe	42,5 %	43 %	45 %
% de femmes dans les effectifs du Groupe	51,3 %	51,1 %	

Mixité par métiers : niveau Senior

	% Femmes 2022	% Femmes 2023
Consulting	29,8 %	25,9 %
<i>Client management</i>	53,7 %	53,9 %
Création et Contenus	27,3 %	26,5 %
Data & Tech	24,8 %	25,8 %
Ingénieurs	8,8 %	8,5 %
Fonctions support	55,8 %	56,1 %
Management	37,5 %	39,6 %
Santé	36,4 %	33,3 %
Média	49,1 %	51,3 %
Production	32,1 %	46,4 %
Stratégie	39,5 %	44,4 %

Mixité par Régions	Unité	% Femmes 2022	% Femmes 2023
Asie-Pacifique	%	43,8 %	43,4 %
Europe	%	56,5 %	56,5 %
Amérique latine	%	53,0 %	50,2 %
Afrique/Moyen-Orient	%	51,8 %	51,3 %
Amérique du Nord	%	55,1 %	55,6 %
Total		51,3 %	51,1 %
Mixité par niveaux de responsabilité		2022	2023
% Femmes parmi les dirigeants clés du Groupe	%	42,5	43
% Hommes parmi les dirigeants clés du Groupe	%	57,5	57
% Femmes CEO d'agences ⁽¹⁾	%	38,7	42,9
% Femmes dans les Comités Exécutifs des agences ⁽²⁾	%	45,9	45,6
% Population - position <i>senior</i>	%	4,7	4,9
% Femmes - position <i>senior</i> ⁽³⁾	%	42,5	43,8
% Hommes - position <i>senior</i>	%	57,5	55,6
Ancienneté moyenne en années - position <i>senior</i>	nombre	8,29	9,1
% Population - position <i>mid-level</i>	%	60,3	62,5
% Femmes - position <i>mid-level</i> ⁽⁴⁾	%	49,9	50,3
% Hommes - position <i>mid-level</i>	%	50,1	49,0
Ancienneté moyenne en années - position <i>mid-level</i>	nombre	4,32	4,2
% Population - position <i>entry level</i>	%	34,7	32,6
% Femmes - position <i>entry level</i> ⁽⁵⁾	%	54,9	53,6
% Hommes - position <i>entry level</i>	%	50,1	44,7
Ancienneté moyenne en années - position <i>entry level</i>	nombre	2,31	2,5
Nombre de nationalités parmi les salariés du Groupe	nombre	160	174

(1) Femmes occupant la fonction de dirigeant de l'agence ou de l'entité

(2) Femmes membres des Comités Exécutifs d'agences ou d'entités

(3) Femmes/Hommes occupant une position de Senior management au sein de l'agence ou de l'entité, du pays ou de la région

(4) Femmes/Hommes occupant une position de Middle management au sein de l'agence ou de l'entité, du pays ou de la région

(5) Femmes/Hommes occupant une position de Entry management au sein de l'agence ou de l'entité, du pays ou de la région

4.2.4 Les cinq piliers de la politique Diversité, Équité & Inclusion (DEI)

La politique Diversité, Équité & Inclusion (DEI) du Groupe, inscrite dans le code de conduite et d'éthique Janus présente les principes fondateurs derrière lesquels s'alignent des actions locales. La 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 DEI. Localement, les salariés sont associés aux actions mises en place et les avancées sont partagées au moins une fois par an. Les politiques DEI sont aussi partagées avec les clients, avec qui des actions conjointes peuvent être conduites.

L'inclusion est au centre des priorités du *Top Management* du Groupe. Depuis 15 ans, le Groupe a retenu huit critères à suivre plus particulièrement : genre, âge, origines ethniques, éducation, handicap, orientation sexuelle, appartenance religieuse, vétéran, chaque pays ayant un cadre légal spécifique déterminant le type d'indicateurs pouvant être suivis.

La culture du Groupe repose sur la devise *Viva la Différence* basée sur le respect de chacune et chacun dans sa singularité, tant en interne (la diversité de nos salariés) qu'en externe (les contextes culturels pluriels dans lesquels les équipes travaillent avec nos clients). Ce respect de la différence et la valorisation de ces différences sont au cœur de la culture 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 (extraits accessibles sur www.publicisgroupe.com).

Un dispositif d'alerte centralisé est opérationnel autour de la plateforme externe <https://publicis.whisppli.com/lp/ethicsconcerns> et précédemment opérationnel autour d'une adresse unique (ethicsconcerns@publicisgroupe.com). 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 (voir détails à la section 4.3.6).

2) Viva la Différence : une raison d'être et une culture inclusive

Lors du séminaire virtuel *Viva la Différence* rassemblant tous les salariés du Groupe en décembre, la devise au cœur de l'entreprise et de la stratégie du Groupe a été le fil rouge des échanges ; cette devise incarne la raison d'être de l'entreprise. Celle-ci est formulée 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.

Cet alignement entre la culture interne de l'entreprise et l'approche business repose sur un socle de valeurs sur lequel le Groupe s'appuie depuis des dizaines d'années, qui apporte du sens à la partie métiers et illustre l'objectif du Groupe de participer à la construction d'un monde plus inclusif.

Le Groupe a une approche volontariste en matière de diversité de ses effectifs. Le Groupe continue ses efforts autour de huit axes : la mixité, l'âge, le handicap, les origines culturelles ou ethniques, la formation, l'orientation sexuelle, la religion et les vétérans (militaires). Le suivi des indicateurs de la diversité dépend des cadres légaux nationaux. À l'échelle mondiale, seules peuvent être consolidées et publiées les données sur la mixité et l'âge. Le Groupe est très attentif aux situations individuelles (maladies, responsabilités familiales...) et cherche toujours des solutions adaptées pour soutenir ses salariés pouvant traverser des périodes compliquées.

Afin d'entretenir les conditions d'une culture inclusive et respectueuse de toutes et tous, des formations obligatoires autour des biais inconscients (*unconscious bias*) sont réalisées dans presque tous les pays afin de former les managers hommes et femmes, et tous les collaborateurs. Ce sont les équipes juridiques et ressources humaines/Talents qui veillent aux enjeux de conformité en très étroite relation avec les dirigeants et membres des Comex pays/agences.

3) Les engagements publics du Groupe en faveur de l'inclusion

Le Président du Directoire, Arthur Sadoun, porte directement et personnellement les enjeux de diversité et inclusion. Il est très impliqué dans le plan d'action américain mis en place en 2020 et dans la communication interne globale qui l'accompagne.

#*WorkingWithCancer* lancé en janvier 2023 à Davos illustre un autre de ses engagements personnels, afin de briser le tabou du cancer en entreprise, de veiller à créer un cadre bienveillant, en apportant un appui tangible aux salariés confrontés à un cancer, une maladie grave ou chronique (voir section 4.2.6.3).

Publicis Groupe réaffirme régulièrement ses engagements en faveur de l'égalité femmes-hommes, l'égalité entre tous étant un facteur d'inclusion. En tant que membre du *Global Compact* des Nations Unies depuis 2003, le Groupe est aussi partenaire et/ou signataire :

- des *Women Empowerment Principles* (WEP) de *UN Women*, agence des Nations Unies : les sept principes clés promeuvent les droits des femmes comme droits humains fondamentaux et encouragent l'égalité sous toutes ses formes ;
- du *CEO Action for Diversity and Inclusion* aux États-Unis, qui demande aux centaines de CEO signataires de partager leurs bonnes pratiques et leurs chiffres sur l'évolution des femmes dans leurs organisations ;
- de *Unstereotype Alliance* placée sous l'égide d'*UN Women* et dont l'objectif est de lutter contre les stéréotypes de genre dans les campagnes de communication et publicité afin de promouvoir une diversité plus large, en favorisant une inclusion réelle ;
- de *Catalyst* depuis de nombreuses années afin de mettre en pratique certains programmes ; les agences ont établi des partenariats locaux avec des organisations engagées ;
- de *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, au Royaume-Uni, en Australie et Nouvelle-Zélande, pour ne citer que quelques pays. 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.

En interne, le **Groupe DEI Council**, créé en 2020, s'est réuni tous les deux mois, comprenant une quinzaine de Responsables DEI issus de plusieurs pays et animé par la Directrice RSE/ESG du Groupe. Sa feuille de route est de partager et d'amplifier des actions communes sur quelques thèmes visant à améliorer, la diversité des équipes au sens le plus large, notamment à l'égard des populations sous-représentées dans chaque pays, la mixité et la place des femmes aux postes de responsabilité, la visibilité des

personnes LGBTQ+, et tous les enjeux autour des différentes formes de handicap. La mobilisation s'est renforcée autour des violences domestiques et des violences faites aux femmes.

En termes de reconnaissance pour ses actions en faveur de l'inclusion, en 2023, Publicis Groupe fait partie :

- des 484 entreprises mondiales retenues dans le *Bloomberg Gender Equality Index 2023* (score 76,43/100) ;
- du Top 100 des entreprises internationales retenues par *Equileap Global* (sur 4 000 entreprises évaluées) avec un score de 68 %
- des entreprises américaines ayant été évaluées 100/100 au *Human Rights Campaign*, agissant pour lutter contre les discriminations à l'égard de personnes LGBTQ+, et ce, pour la 11^e année consécutive ;
- du Palmarès de la Féminisation des instances dirigeantes des entreprises du SBF 120, en se classant 16^e sur 120, sous le pilotage du ministère français chargé de l'Égalité entre les femmes et les hommes, de la lutte contre les discriminations.

4) 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. Il existe 15 groupes transversaux, rassemblant des salariés volontaires pour améliorer les prises de conscience et mettre en place des solutions concrètes adaptées à la vie quotidienne de l'agence (voir leur présentation dans le site internet du Groupe, section RSE). À l'échelle du Groupe, quatre groupes affinitaires sont actifs au plan international : *VivaWomen!* (femmes), Égalité (LGBTQ+), *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, *VivaWomen!* rassemble des femmes et des hommes tous volontaires et mobilisés pour agir en faveur de l'égalité femmes-hommes et apporter un appui aux femmes du Groupe sans aucune distinction de position ou de métier. Coordonné par la Direction de la RSE, il se déploie localement dans la plupart des grandes villes. *VivaWomen! USA* a créé deux sous-groupes *Publicis Parents*, afin d'accompagner plus étroitement les futurs parents, et *VivaWIT* centré sur les femmes dans les métiers technologiques et du digital. Le réseau travaille autour de deux axes : *Career Development* (avec des formations en leadership, du coaching...) et *Worklife Integration* (avec des ateliers concrets sur « maternité et travail », « gestion du temps » avec des témoignages réguliers de rôles modèles femmes ou hommes...). Dans chaque ville, les priorités sont ajustées en fonction des attentes locales. *VivaWomen!* se mobilise aussi aux côtés des réseaux de femmes des clients du Groupe ou avec d'autres entreprises, afin d'agir de concert. Enfin, conformément à son positionnement initial, *VivaWomen!* s'engage dans des causes en faveur des droits des femmes et des jeunes filles.

Égalité - Ce réseau né aux États-Unis regroupe les collaborateurs des agences mobilisés en faveur des causes LGBTQ+ (lesbienne, gay, bisexuel, transgenre, queer) et est soutenu par la Direction de la RSE du Groupe. L'ensemble des agences a maintenant rejoint ce réseau qui est présent dans différentes grandes villes de Boston à Atlanta en passant par Londres et Paris. « Égalité » a beaucoup contribué à l'évolution des politiques en place et les activités en faveur de l'inclusion dans les agences. « Égalité » est désormais présent dans une dizaine de villes dans le monde.

enABLE - Réseau créé en 2019, également soutenu par la Direction RSE du Groupe, fédérant les diverses initiatives locales en faveur de l'inclusion des personnes handicapées, avec des programmes inspirants en Inde, en France, aux États-Unis, pour démystifier les enjeux et faciliter la compréhension des différents types de handicap (visibles et non visibles, qui sont les plus nombreux). L'objectif est de faire tomber des barrières et d'identifier les opportunités que ces profils atypiques peuvent représenter pour les agences et pour leur culture interne en matière d'inclusion réelle.

Écologique - Ce groupe affinitaire regroupe dans les pays où il est implanté, des salariés volontaires pour faciliter la transition écologique des métiers. Les membres de ce groupe, lancé en 2020 en Pologne et soutenu par la Direction RSE du Groupe, sont passionnés par leurs activités et par les grands enjeux planétaires, notamment climatiques et environnementaux auxquels ils veulent contribuer positivement, à leur échelle et grâce à leur travail quotidien.

5) 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. Le *Women's Forum* œuvre pour un monde plus juste et plus inclusif, en cherchant à éliminer les obstacles structurels à l'égalité permettant ainsi aux femmes de toutes les générations et de tous les milieux ethniques, culturels et sociaux, puissent d'être des actrices et des décideuses dans de multiples domaines. Cet engagement de Publicis Groupe depuis près de 15 ans, illustre la détermination du Groupe pour la défense et la protection des droits humains.

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. Cet instrument est porté par l'ambition du *Women's Forum* d'être une référence sur les questions d'inégalités de genre et leurs conséquences dans les domaines du climat, de l'entrepreneuriat féminin, des métiers du futur, de la technologie et de la santé. 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.

Les Forums

À l'occasion du *Global Meeting 2023* en novembre à Paris, construit autour de la thématique « *Change Education, Educate for Change* », le *Women's Forum* a regroupé des leaders du monde politique, économique et de la société civile, aux côtés de jeunes engagés, afin de partager des solutions innovantes aux défis d'aujourd'hui et de demain. Cette édition 2023 a réuni plus de 1 500 participants et représentants 175 pays, et a permis à plus de 10 000 connexions en ligne. En mars 2023, un *Women's Forum* s'est tenu aux États-Unis à Washington DC aux côtés de personnalités comme Diane Von Furstenberg et le prince Reza Pahlavi. En juin 2023, un *Meet-up* du *Women's Forum* a également eu lieu à Singapour.

Les Working Groups et les partenariats

Créés en 2022, les *Working Groups* réunissent une coalition d'experts et d'entreprises partenaires sur une thématique annuelle où l'égalité de genre reste un défi. Avec un focus sur "les femmes et l'argent" en 2024, ces groupes de travail ont émis des recommandations sur la microfinance et sur le rapport des femmes aux investissements. Ces recommandations seront partagées et serviront aussi de "Call to Action" auprès des institutions publiques. Le thème retenu en 2024 est celui des violences faites aux femmes.

Depuis 2021, le *Women's Forum* a lancé son programme d'accélération *WomenEntrepreneurs4Good* dont l'objectif est d'identifier et accompagner des projets portés par des femmes entrepreneures, agissant pour un impact social et environnemental positif. En partenariat avec Bank of America, HEC et Bredin Prat, cette troisième édition a accueilli une dizaine de femmes venues du monde entier.

Lancé en 2007, l'initiative *Rising Talents* identifie chaque année des jeunes femmes talentueuses destinées à devenir des actrices influentes dans nos économies et sociétés. En 2023, soutenues par Air France, l'Insead, Lazard et Russell Reynolds, 13 nouvelles membres ont rejoint ce réseau qui compte désormais plus de 250 femmes. Alyse Nelson, CEO de Vital Voices, en est l'ambassadrice, après Christel Heydemann, CEO d'Orange.

L'initiative *Youth Voices*, lancée en 2021, accueille chaque année au *Global Meeting* de Paris plus de 300 jeunes âgés de 16 à 25 ans pour leur donner une voix et avoir un impact sur les grands défis du monde. En 2023 elle a été animée par Generation 2030 et *Global Shapers*.

Le *CEO Champions*, créé en 2010, est une initiative phare du *Women's Forum* réunissant un réseau de dirigeants d'entreprise, en partenariat avec McKinsey. Il leur permet d'échanger sur les meilleures pratiques et expériences, afin de faire progresser l'avancement des femmes dans les entreprises.

Enfin, en 2023, le *Women's Forum* a lancé sa communauté en ligne, offrant ainsi aux participantes une plateforme de contenus sous différents formats, grâce à des *Live Talks*, *Speed Learning* et ateliers. Cette communauté vise à favoriser l'innovation et le partage de connaissances.

La politique de partenariats a été renforcé 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.



Les autres indicateurs de la diversité et inclusion

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 sans restriction en France et applicables au monde entier. C'est la raison pour laquelle chaque année depuis juin 2020, Publicis Groupe a partagé publiquement ses données sur les origines ethniques de ses salariés uniquement aux États-Unis, dans le cadre d'une réglementation le permettant et d'un engagement fort destiné à améliorer l'inclusion réelle au sein des agences. Le handicap est un critère inégalement suivi dans tous les pays ; seules des données françaises sont publiées dans le présent document. Pour Publicis Groupe, les indicateurs liés à l'orientation sexuelle et la religion relèvent de l'intimité de chacune et chacun. Le Groupe est très attentif aux enjeux d'intersectionnalité et aux difficultés auxquelles certaines et certains peuvent être confrontés ; l'inclusion réelle doit intégrer tous les critères sans exception afin de lutter efficacement contre toutes formes de discrimination.

4.2.4.1 Politiques DEI et actions dans quelques pays

1) États-Unis

Le programme d'action aux États-Unis est déployé par l'équipe *Diversity, Equity & Inclusion* (DEI), supervisé par la *Chief Diversity Officer* qui rapporte au Secrétariat Général du Groupe. Cette équipe centralisée permet d'étendre à plus grande échelle certaines actions et de veiller à l'alignement général derrière la raison d'être *Viva la Différence*. La mise en œuvre opérationnelle se fait à travers le cadre « *Workplace to Marketplace* » qui exige que toutes les actions répondent bien à l'enjeu d'inclusion réelle et ressentie.

- En 2020, le Groupe avait lancé son plan en sept points lors de la première session *Pausing For Action* avec plus de 18 500 salariés mobilisés. Il est porté par le Président du Directoire du Groupe et suivi par le Comex US. *Pausing For action* est désormais un rendez-vous interne annuel permettant de faire le point avec l'ensemble des équipes et de travailler ensemble, sur la base des données pouvant être partagées, sur les axes d'amélioration en faveur des salariés et des futures recrues.
- La publication des données sur les origines ethniques des salariés, dans le respect des dispositions réglementaires et de la protection des données, fait apparaître une progression.

- Le programme *Black Talent Career Development* s'est déroulé pour la 3^e fois, sous la forme d'un parcours d'accompagnement individualisé de six mois permettant aux salariés concernés de mieux appréhender les opportunités dans le Groupe et de constituer une communauté interne plus forte. Depuis sa création, il a concerné 469 salariés. Et pour la 3^e année, le *Black Talent Summit* a permis de mettre en lumière les opportunités de progression offertes en interne et accessibles à tout un chacun.
- En 2023, les priorités ont été autour de la formation obligatoire comme *Inclusive Leadership* pour les managers, *Inclusive Hiring* pour les équipes RH, *Disrupting Everyday Bias* pour tout le monde ; et ont porté sur le renforcement des 18 groupes affinitaires ou BRG (*Business Resources Groups*), rassemblant 80 chapitres, car ils fonctionnent par agence ou ville. Ils ont organisé en 2023 plus de 150 événements. Parmi ces 18 BRG, mentionnons :
 - *Caregivers*, pour les salariés aidants familiaux,
 - *Conscious Mind*, dans le domaine de santé mentale,
 - *Écologique*, qui se concentre sur les enjeux climatiques et sociétaux,
 - *Égalité*, en faveur des salariés LGBTQ+ et de leurs alliés,
 - *EnABLE*, pour les salariés ayant des handicaps visibles ou invisibles,
 - *Hola*, regroupant celles et ceux qui ont des racines latino-américaines, pour évoluer professionnellement,
 - *Jewish Cultural Cohort*, pour accompagner les salariés de confession juive et leurs alliés,
 - *Moca*, qui est la *Men of Color Alliance*, et leurs alliés,
 - *Pan-Asian Alliance* regroupant des salariés originaires d'Asie et des Îles du Pacifique, et leurs alliés,
 - *Publicis Vets*, qui relie les salariés ayant un passé de vétéran,
 - *Sages* pour les salariés de 45 ans et plus,
 - *VivaWomen!* en faveur des femmes et de l'équité femmes-hommes, avec *VivaWomen of Color* et *VivaWit* (Technologie).

Le rôle des BRGs est essentiel aux États-Unis ; ils peuvent collaborer à l'amélioration des politiques internes du Groupe, ils sont forces de proposition et d'innovation sociale, ils animent des communautés fortes de salariés qui ont du plaisir à se retrouver, réfléchir et agir ensemble au service de l'intérêt général et de tous les salariés, et ils permettent aussi de faire remonter d'éventuelles difficultés ou questions. C'est ainsi que, de manière transversale, sont traitées les difficultés spécifiques des femmes au moment de la ménopause ou encore des violences domestiques, avec à chaque la recherche de solutions concrètes et pragmatiques, internes ou externes.

- 11 agences du Groupe ont reçu, pour la 11^e année consécutive le score de 100/100 par la *Human Rights Campaign* qui distingue les entreprises « *Best Places to Work for LGBTQ Equality* ».

- Pour la 14^e année consécutive, le programme propriétaire du Groupe, le MCTP (*MultiCultural Talent Partnership*) s'est déroulé pendant plusieurs jours, offrant une expérience immersive hybride, rassemblant plus de 700 participants, le double par rapport à 2022, en collaboration avec plus de 130 Universités et Écoles.



- La *OnceAndForAllCoalition*, lancée par Publicis et devenue une démarche sectorielle en faveur de la diversité des médias et dans les médias, afin de mieux contribuer à leur développement et à leur solidité financière (voir section 4.3.8.4). Plus de 35 d'entre eux sont dans ce programme, qui compte désormais 160 participants actifs, côté médias, agences et clients. Ces derniers ont accru de + 50 % leurs investissements auprès de ces médias.

Cette coalition est supportée par l'*Inclusion Investment Fund* piloté par Publicis Media, et qui a permis de financer entre 2022 et 2023 25 millions de dollars pour aider une trentaine de programmes et de contenus.

- Quant à l'*Inclusive Product Council*, en cette 4^e année, 45 membres issus de la diversité ont été amenés à évaluer 200 projets, et ont ainsi donné un feedback direct à plus de 60 marques/clients, permettant à celles-ci d'améliorer leurs arguments, d'avoir une résonance plus juste par rapport aux publics avec lesquels elles veulent interagir. Depuis sa création, les équipes ont pu constater la pertinence et la valeur opérationnelle de cet exercice.
- Publicis Groupe est membre du *CEO Action for Diversity & Inclusion* ; à travers Leo Burnett, Publicis Groupe est membre de *Free the Work*, une plateforme indépendante visant à faciliter les relations de travail entre des réalisateurs, photographes, créateurs issus de la diversité. Le Groupe est également actif dans l'alliance de l'*ANA SeeHer*, destinée à faire évoluer les représentations des filles et des femmes dans les médias et la publicité.
- Les agences du Groupe participent à l'*ANA Educational Foundation Talent Partner Program* en faveur des jeunes, en tissant des liens entre les entreprises et certaines associations ou institutions accompagnant des jeunes comme la *National Black MBA Association* ou *A Call to Men* agissant pour un monde sans violence.
- l'*Alliance for Inclusive Multicultural Marketing (AIMM)* pour accueillir et accompagner plus de stagiaires issus de la diversité. Le réseau des anciens du MAIP (*Multicultural Advertising Intern Program*) initié par l'interprofession américaine (*4As, American Association of Advertising Agencies*).
- Le *Diversity Progress Council* créé en 2020, associant des personnalités extérieures au Groupe (clients, académiques...) avec des salariés dont des jeunes talents, s'est réuni en novembre 2022 pour suivre l'avancement des actions entreprises par le Groupe.

- Des équipes participent chaque année à quelques conférences sélectionnées comme *Adcolor* saluant les jeunes talents issus de la diversité, ou encore le *Black Enterprise Women of Power Summit*, ainsi que *Lesbian Who Tech*, et *Disability.IN* pour promouvoir l'égalité quel que soit le handicap.

2) Inde

Avec près de 24 000 collaborateurs en Inde, la présence du Groupe y est importante et permet de déployer des actions à grande échelle.

Les activités liées au programme de Diversité, équité & inclusion ont pour objectif de faire évoluer durablement les pratiques en matière de management, de recrutement, de nomination et de promotion des femmes, et en faveur de personnes appartenant à des groupes de populations sous-représentées. L'objectif poursuivi est de faire évoluer les mentalités, les pratiques, les représentations et la culture interne, avec une priorité autour des femmes, peu nombreuses dans les métiers d'ingénieurs et de développeurs.

- Le programme *RISE (Redefine, Inspire, Strengthen, Elevate)* leur est dédié, avec une approche très individualisée pour bien répondre aux enjeux de chacune. Il repose sur un sponsorship interne, qui permet de suivre dans la durée le parcours de femmes talentueuses, sur du mentorat pour aborder des sujets spécifiques liés à la vie professionnelle, et sur de la formation. L'une de ces formations sur le leadership profite à environ 300 femmes par an, et leur permet d'accéder aux managers engagés qui interviennent dans le programme.
- Le réseau interne *VivaWomen!* est actif et facilite le partage d'expériences, la mise en avant des rôles-modèles, de rencontre avec des femmes inspirantes et favorise les prises de parole dans des événements professionnels.
- *Inclusion LGBTQI+* : ce programme touche tous les salariés. Chaque nouvel arrivant participe à une session de sensibilisation, et à chaque évolution professionnelle, il aura de nouveau une session sur l'inclusion adaptée aux enjeux de ses nouvelles fonctions. Pour les managers, le *Transformational Leadership Program* (créé en 2010) dure une année et comprend une journée dédiée aux défis auxquels est confrontée la communauté LGBTQI+ et rôle que peut avoir l'entreprise en matière d'inclusion. Des activités sont conduites avec des associations et communautés (*Solidarity Foundation* ou *The Aravani Art Project*), permettant une immersion totale pour les managers et facilitant les évolutions de perception. Les activités du réseau interne *Égalité - Pride* permettent aux personnes concernées par les questions LGBTQI+ de disposer d'un espace dédié pour discuter de situations personnelles, accueillir des experts et débattre sur ces sujets sensibles autour de l'identité de genre, de la transformation et être en contact avec cette communauté très solidaire. Le programme *Leading with Pride* avec *Dwight Cook* est en place depuis de nombreuses années : il repose sur un mentorat dont des salariés ont pu bénéficier et des managers être des mentors.

- Le *Rainbow Internship* a été mis en place afin de répondre aux difficultés rencontrées par les personnes trans. L'objectif est de mieux les accompagner dans un parcours parfois compliqué et de leur apporter un appui avec l'aide d'organisations spécialisées comme *Perriferry* ou la *TWEET Foundation*.
- Pour les personnes handicapées, avec le programme *Disability Confidence*, différentes actions ont été mises en place. En premier lieu, une politique volontariste en matière de recrutement pour les différents départements, en formant les recruteurs et leur donnant les outils pour accompagner ces salariés, les équipes autour d'eux et les managers. Le groupe affilié *enABLE* a organisé des conférences ou tables rondes internes pour échanger, des expérimentations permettant aux valides de mieux comprendre la situation vécue par une personne avec un handicap. Chaque année, le *Accessibility Hackathon*, porté par le président de Publicis Sapient, a pour l'objectif de trouver de nouvelles innovations et technologies pouvant aider les personnes en situation de handicap. Les équipes en Inde participent activement aux travaux du Centre d'excellence sur l'accessibilité, visant à ce que les contenus digitaux soient vraiment e-accessibles, et à ce que cette expertise soit facilement accessible dans tous les pays.
- Pour les salariés aidants (*caregivers*) et notamment la génération qui doit faire face aux soins de parents âgés ou à des complications familiales tout en poursuivant leurs objectifs professionnels, le programme permet d'aider sur mesure le salarié concerné et de lui apporter du soutien durant la période compliquée. L'attention apportée par les collègues de travail est importante, également pour les générations *Millennial* et *Z* particulièrement stressés et anxieux pour leur avenir, et qui l'expriment facilement.
- Le « *HOWathon* », créé par les équipes technologiques, permet chaque année de faire travailler ensemble de nombreuses équipes pour trouver des solutions nouvelles. En 2022, le thème était autour de la diversité, l'accessibilité et la durabilité. Les équipes participantes sont coachées par une femme, elles sont mentorées par des managers, et elles présentent leurs innovations et créations devant un jury interne rassemblant les dirigeants de Publicis Sapient.
- Enfin, le Groupe a renforcé son approche de la diversité auprès de ses fournisseurs locaux en faveur d'entreprises dirigées par des femmes, des LGBTQI et des personnes handicapées, et actives en matière d'égalité de traitement.

3) France

Publicis France continue de démultiplier ses actions au sein de toutes les entités, en faveur d'un collectif inclusif, avec comme prérequis la formation de tous les recruteurs, responsables RH et talents pour diversifier les profils et expériences, autour de quatre piliers :

- La mixité sociale et la diversité d'origines. Avec le programme *Publicis Track*, un programme concret en

faveur de l'égalité des chances, qui permet à des jeunes étudiants des quartiers prioritaires de la ville, qui sont en première ou deuxième année d'études supérieures, d'intégrer nos agences pour des stages de qualité. Depuis la création du programme en 2021, les 18 agences participantes ont accueilli 200 stagiaires et mobilisé 200 tuteurs internes. Ce programme est conduit avec cinq lycées publics partenaires, et il a reçu trois prix en 2023. L'équipe DEI a mis en place un autre projet en 2023, *Publicis Teens*, afin d'encadrer plus étroitement les élèves de 3^e qui viennent pendant une semaine découvrir les métiers et discuter avec des professionnels de la création.

Parallèlement, plusieurs initiatives de mentorat auprès de ces jeunes se sont déroulées avec l'association *Telemaque* (engagement sur trois ans de 15 salariés accompagnant 15 collégiens) ; avec l'association *Skills* (avec quatre autres entreprises) sur les métiers de la Tech/Data et digital. Publicis France est toujours partenaire de Sciences Po dans le cadre de leur programme Convention éducation prioritaire. Le Groupe est toujours actif dans le cadre du programme gouvernemental PAQTE en faveur de l'égalité des chances à travers des actions d'accompagnement des jeunes, ainsi que du dispositif « Les Entreprises s'Engagent », toujours sur les sujets d'éducation et d'inclusion.

- L'égalité femmes-hommes : l'accord collectif en faveur de l'égalité femmes-hommes a continué de s'appliquer en 2023. Il prévoit, entre autres, l'attribution d'une aide financière de la naissance de l'enfant jusqu'à son troisième anniversaire, ainsi que le maintien à 100 % de la rémunération durant l'intégralité des congés maternité, d'adoption, paternité et d'accueil de l'enfant. Cet accord prévoit l'extension du champ d'application du congé au conjoint, au partenaire de PACS ou au concubin du père biologique. Par ailleurs, depuis 2023, le Groupe prévoit l'attribution de deux jours d'autorisation d'absences rémunérées dans le cadre d'une interruption spontanée de grossesse (pour ses collaboratrices ainsi que leurs partenaires) et de trois jours par an pour les salariées souffrant de règles douloureuses incapacitantes ou d'endométriose. De plus, le Groupe favorise l'accès à la formation après un congé familial longue durée *via* trois jours de formations *Marcel Classes* et le financement à hauteur de 500 euros d'une formation disponible sur le CPF (Compte personnel de formation).

Publicis France est membre actif de *OneInThreeWomen* regroupant les entreprises engagées en matière de lutte contre les violences faites aux femmes et violences intrafamiliales, et a renouvelé son engagement auprès de *StOpe* sexisme.

Des actions de formation se sont poursuivies avec *WeCare*, afin de lutter contre les discriminations et toutes les formes de harcèlement, avec 45 salariés référents répartis dans les agences, des sessions dédiées pour les managers et un dispositif d'écoute et de signalement interne et externe.

- La mission Handicap a été renforcée, avec 31 référents Handicap dans 22 agences. L'Accord Handicap a été signé en janvier 2023 et agréé par la DRIEEST mi-janvier 2023. Les efforts vont porter sur la sensibilisation, le maintien dans l'emploi, le recrutement. Plusieurs animations se sont déroulées durant la Semaine européenne pour l'emploi des personnes handicapées (SEEPH) réunissant au total près de 900 participants. Les équipes IT ont confié le reconditionnement de son parc informatique usage à l'entreprise adaptée AFB Social & Green IT. Enfin, Publicis France est membre du Cercle des Équitables. Le taux de salariés handicapés en France est de 1,63 %.
- En faveur de la communauté LGBTQI+, Publicis France a été récompensé par le magazine *Têtu* pour la deuxième édition de l'exposition « Ma + Grande Fierté » mettant à l'honneur des créations et travaux réalisés par des salariés du groupe. Plusieurs conférences et ateliers ont été réalisés avec *Têtu Connect*, premier *Think Tank* rassemblant tous les acteurs pouvant favoriser l'inclusion dans le monde professionnel. À l'occasion du mois des Fiertés, les agences ont porté les couleurs LGBTQI+ et organisé des débats.
- Enfin, le Groupe en France poursuit ses partenariats de longue date avec plusieurs organisations apportant une aide significative auprès des jeunes considérés comme éloignés des grandes entreprises : Origami, Article 1, Simplon, Nos Quartiers ont des Talents, Baissez les barrières, Jeunesse et entreprises, Prométhée Éducation... Concernant l'attribution de la taxe d'apprentissage, le Groupe maintient dans ses critères prioritaires la diversité des enseignements, des profils de métiers...
- Depuis 2013, Publicis Groupe est membre de l'association #Stoplillettrisme (anciennement B.A.ba), qui vise à lutter contre l'illettrisme, l'analphabétisme et l'illectronisme dans les entreprises, en organisant, au sein des sites d'activité de ses membres des formations diplômantes pour les personnes dans le besoin, avec, en plus de formateurs, des tuteurs volontaires parmi ses collaborateurs.
- En 2023, le Groupe s'est particulièrement investi au sein de l'Alliance pour la Jeunesse (*All4Youth*) initiée par Nestlé. Publicis a été un membre actif du hackathon digital lancé par l'Alliance, visant à réduire les inégalités sur le marché du travail grâce à des solutions digitales innovantes. Ce hackathon de huit semaines a attiré plus de 5 000 jeunes talents du monde entier. En octobre 2023, Publicis a accueilli dans ses locaux les 26 membres de l'Alliance pour l'atelier stratégique annuel, l'objectif central étant 4 millions de jeunes formés à travers le monde en 2025.
- Les actions détaillées liées à *WorkingWithCancer* en France sont présentées dans la section 4.2.6.
- Plusieurs programmes ont été déployés en 2023, comme la série de webinaires abordant des thèmes professionnels et personnels a permis aux salariés d'aborder avec des experts les thèmes suivants : prendre soin de soi ; l'appropriation culturelle ; lutter contre ses biais inconscients ; l'intelligence multiculturelle ; comprendre les personnes ayant un trouble de la neurodiversité ; comprendre les microagressions ; lutter contre tous les racismes ; les hommes et le patriarcat ; la confiance en soi ; traverser la ménopause ; améliorer son bien-être ; vivre dans un monde plus durable...
- En termes d'égalité femmes-hommes, 8 entités ont publié leurs données pour *Gender Pay Gap reporting*, montrant encore des difficultés d'ordre démographique, les femmes étant moins nombreuses à certains niveaux de responsabilité. Les efforts visent à répondre aux objectifs du Groupe d'avoir 45 % de femmes en 2025 aux postes-clés de management.
- La mise à jour permanente des politiques internes *Publicis UK Life Stage Policies* (couvrant notamment la maternité, les naissances prématurées, la paternité, le congé parental partagé, l'adoption, les fausses couches, la fertilité, la ménopause, la transition de genre, la lutte contre les violences domestiques...) permet de prendre en considération les retours des salariés. Certaines politiques ont été ajustées à la lumière du programme *WorkingWithCancer*, pour mieux aider les salariés faisant face à la maladie (y compris pathologies chroniques invalidantes). L'équipe a mis en place la possibilité pour les salariés de modifier leurs jours de congés obligatoires afin de donner de la flexibilité par rapport à d'autres jours importants pour leur communauté.
- L'équipe DEI a aussi orchestré différentes actions tout au long de l'année comme la *Race Equality Week*, la *National Inclusion Week*, les droits des femmes et une action forte en faveur de lutte contre les stéréotypes autour de la ménopause avec *Break the Bias on Menopause*. Ces activités sont déployées avec l'appui d'organisations expertes comme le programme *Stonewall's Global Diversity Champions* et ses sessions autour de la mobilisation d'alliés autour des personnes LBTQI+, le *Business Disability Forum*, le *Black British Network*, *Catalyst*, l'initiative *Advertising Association Black Representation in Marketing* dont 15 salariés ont pu bénéficier.
- En termes de recrutement, en 2023, des partenariats pour la diversité ont été établis avec neuf organisations, dont *Uptree*, afin de constituer un vivier de candidats en début de carrière issus de communautés marginalisées. 52 candidats issus de ces partenariats ont été embauchés. Le programme d'apprentissage a été élargi à 65 nouveaux apprentis, dont 57 % issus de minorités. Le premier programme de stages d'été avec la *10,000 Interns Foundation* a eu lieu, avec une première cohorte dans le cadre d'un partenariat à long terme avec leurs programmes *Black Interns* et *Able Interns*. Et grâce à *Multiverse*, ce sont 5 500 élèves ont ainsi été touchés et sensibilisés aux métiers du Groupe en 2023.

4) Royaume-Uni

Les sujets de Diversité, équité & inclusion sont stratégiques pour Publicis UK et influencent de nombreux aspects du travail des équipes, avec pour ambition de faire perdurer cet engagement. Le prix *Advertising Association DEI Charter*, illustre les progrès accomplis ces dernières années.

- Cet ensemble riche constitue un socle solide, qui répond à des informations issues du mécanisme interne *Raising Concern* ou des sessions informelles *AskUsAnything CTO drop-in-days*. Tout cela a permis de faire évoluer les perceptions internes, renforçant les liens avec le management face à cette meilleure prise en compte de tous ces sujets, avec un feedback très positif des salariés ayant participé à toutes ces actions.
- Dans le cadre du programme *WorkingWithCancer* (voir section 4.2.6.3), Publicis UK a travaillé avec le centre *McMillan Cancer Research* sur l'analyse des besoins des patients. Une étude auprès de plus de 2 000 malades ou anciens malades a mis en avant les besoins d'accompagnement personnalisé. Les équipes RH ont été formées par des professionnels du *McMillan Cancer Research* pour faciliter les relations quand un salarié est confronté à la maladie, et en impliquant la communauté interne *Mental Health First Aiders*, qui existe depuis plusieurs années.
- Le succès de ces actions repose aussi sur le dynamisme des BRG (*Business/Employees Resource Groups*) et les *DEI Champions* - réseaux internes qui portent ces changements positifs dans l'ensemble du Groupe par le biais du plaidoyer, de création d'alliance et de la sensibilisation. *Égalité, Embrace, enABLE et VivaWomen! Divergent Minds UK* et *Écologique* ont défendu l'inclusion par une série d'événements innovants et intersectionnels.
- À Londres, Publicis Sapient EMEA a fait porter ses efforts en 2023 sur la lutte contre le racisme et toute autre forme d'exclusion, afin d'aider les salariés à prendre conscience de leurs biais inconscients et à faire évoluer la culture de l'entreprise. Plus de 320 heures ont été consacrées par les salariés *Steps in Inclusion*, pour un management plus inclusif dans les métiers de la Tech. Le programme RISE en direction des femmes a permis de prendre soin de l'évolution professionnelle et au futur parcours de femmes talentueuses dans la région. Le programme MARC de *Catalyst* a été lancé, avec des modules désormais accessibles sur Marcel. Plusieurs ateliers ont été réalisés en faveur de la communauté LGBTQ+, tant en direction des managers que des salariés.

5) Pologne

En 2023, lors des sessions mensuelles, l'accent a porté sur une meilleure connaissance interne des différents groupes composant la société : avec des experts, il a été question des personnes d'âge mûr, de la *Silver Generation* - de ses habitudes et ses aspirations. MSL a partagé son expérience dans le cadre d'un projet lié à l'obésité, qui est un problème sanitaire et social important en Pologne. Une autre équipe a présenté des travaux autour de la communauté LGBTQ+, avec des aspects culturels et des démonstrations sur la manière dont les marques peuvent construire de l'inclusion, par le biais des vêtements par exemple, ce qui parle à tout le monde. Une session a été consacrée à la manière dont l'usage non encadré de l'intelligence artificielle peut dégénérer et alimenter la haine et non le vivre-ensemble, mettant en lumière des bonnes pratiques incontournables.

En juin 2023, mois des fiertés, un concours créatif interne a été organisé pour illustrer le slogan d'Égalité : 10 propositions sur 50 ont été retenues et les œuvres

imprimées ont fait l'objet d'une vente aux enchères dont les fonds ont été reversés à des orphelinats. Sur le toit de l'un des immeubles de Varsovie, afin de proclamer de manière visible le soutien à Égalité, une « épingle » géante aux couleurs d'Égalité a été installée, afin qu'elle apparaisse sur *Google Maps* et puisse être photographiée par les satellites.

Des actions spécifiques ont été conduites en direction de personnes souffrant de troubles neurologiques et de leurs besoins singuliers pour aider chacun à mieux les comprendre et à adopter l'attitude *ad hoc* face à un moment difficile. Au-delà de ce type de démarche marquante, le management est très engagé en faveur de l'inclusion, pour qu'elle soit bien réelle au quotidien et ressentie comme telle par les équipes ; la bonne participation des salariés à toutes ces activités où chacun apprend sur l'autre et sur lui-même témoigne d'un impact positif.

6) Afrique du Sud

La lutte contre les inégalités est centrale dans l'approche des agences et l'appui auprès des Sud-Africains de couleur est un levier pour participer à la transformation du pays. Les agences sont certifiées « *BBBEE - level 1* » (*Broad-Based Black Economic Empowerment*), à la suite d'un processus d'évaluation réalisée par des auditeurs externes. Ce niveau est atteignable grâce à une stratégie volontaire avec des efforts précis en termes de management, le recrutement, la formation de tous les salariés et une politique d'achats orientée vers des fournisseurs désavantagés par le passé. L'accent a porté sur la formation et la montée en compétences de 109 jeunes sans emploi issus des communautés. À l'issue du programme étalé sur deux ans, 61 % des jeunes se sont vu offrir un emploi et 19 jeunes ont eu la possibilité de poursuivre leur formation avec un organisme réputé améliorant ainsi leurs qualifications. L'ensemble de ces efforts permet à l'agence de compter 77 % de personnes dites de couleur. Enfin, dix-neuf salariés peu qualifiés ont bénéficié d'un programme d'un an, le *Cubs Grad Program*, leur permettant de suivre une formation professionnelle qualifiante.

Un effort particulier s'est poursuivi à l'égard des fournisseurs dirigés par des femmes ou des Sud-Africains de couleur ; les agences travaillent avec un réseau de 380 *diverse suppliers* certifiés BBEEE. Toutes ces actions visent à poursuivre la lutte contre l'apartheid et à reconstruire une société plus égalitaire.

7) Australie et Nouvelle-Zélande

Publicis Groupe ANZ a renforcé son partenariat avec les ONG *Diversity Council Australia, Diversity Works New Zealand, Pride in Diversity, Unstereotype Alliance, Australian Network on Disability, Supply Nation et Reconciliation Australia*. Un programme a été monté avec Symmtra, un cabinet spécialisé pour une formation autour de la création d'un environnement de travail inclusif et respectueux ; le Top 150 des salariés l'a suivi en 2023 et il sera déployé auprès de tous les salariés en 2024.

Un travail important a été réalisé autour des bénéfices sociaux, notamment sur la flexibilité des jours fériés, les traitements contre l'infertilité, l'affirmation de genre, les fausses couches et la ménopause, afin d'apporter un appui tangible aux salariés, et de reconnaître à chacun la possibilité de s'affirmer.

L'enquête interne « *Be You* » conduite en 2023 permet de guider les axes de travail, et l'équipe DEI peut s'appuyer sur les groupes affinitaires animés par des volontaires et très dynamiques :

- « *Égalité* » a été récompensé par une médaille de bronze du *Australian Workplace Equality Index* pour l'ensemble de ses actions à la *Sydney World Pride*, *IDAHOBIT* et le *Wear it Purple Day*, et toutes les actions et formations plus quotidiennes en faveur de la communauté LGBTQ+ ;
- *VivaWomen!* a lancé la politique sur la ménopause en partenariat avec l'organisation *Menopause Friendly*, et a organisé plusieurs événements internes. Leur attention en 2023 a porté sur les questions d'égalité femmes-hommes en termes de rémunération. La série *VivaVoice* sur Marcel s'est poursuivie avec une audience en constante augmentation ;
- *enABLE* a établi un partenariat avec le *Australian Network on Disability* afin d'ajuster le plan d'action *Disability Access & Inclusion plan*, et a organisé des moments-clés au cours de l'année afin d'attirer l'attention de tout le monde et de faire de la pédagogie comme lors du *Global Accessibility Awareness Month* ;
- *embRACE* Australia a poursuivi ses actions autour du *Reconciliation Action Plan*, programme national visant à faire mieux connaître la culture aborigène, avec une formation innovante dans les locaux de Brisbane. En Nouvelle-Zélande, *Matariki* (nouvel an Maori qui marque le passage à l'hiver) a été célébré, accompagné de sessions et ateliers réalisés avec l'association *Tupu Toa*, qui promeut la culture maorie et des Îles du Pacifique ;
- *Écologique*, parrainé par un dirigeant de l'agence, a commencé ses activités en faveur de la protection de l'environnement et cherche à mobiliser des bonnes volontés de l'agence.

8) L'inclusion des personnes handicapées

Si cette inclusion reste une priorité, le Groupe ne dispose pas d'indicateur au niveau mondial pour des raisons légales dans différents pays. 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 stéréotypées et 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.

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 (voir section France) et un accord Handicap a été signé début 2023.

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 désormais 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.

4.2.4.2 Attirer et recruter des talents aux profils plus divers

Les métiers clés du Groupe - Création, Média, Data, Technologie - sont en tension dans la plupart des pays. Les agences du Groupe dans tous les pays, activent plusieurs leviers de recrutement en même temps, sachant que le défi est de fidéliser les talents dans le Groupe. L'agilité et le potentiel issus des parcours personnels sont privilégiés afin de créer des équipes les plus diverses. Parallèlement, les relations étroites des agences avec les écoles et les universités restent un atout pour informer les étudiants de l'évolution considérable des métiers du Groupe, et elles reposent sur :

- 1 **forums pour l'emploi**, dont beaucoup reviennent en présentiel selon les pays : les *Job Fairs* ou *Careers Fairs* permettent à plusieurs agences d'agir conjointement, favorisant ainsi une vision plus complète de la diversité des métiers, parfois autour d'approches ludiques ou de défis à remporter à plusieurs ;
- 2 **stages ou alternance** : l'apprentissage sur le terrain avec des cas opérationnels à traiter reste le meilleur moyen de débiter dans nos métiers. La très grande majorité des agences du Groupe accueillent plusieurs milliers de stagiaires par an, les stages étant un tremplin permettant d'accéder à l'emploi ;
- 3 **journées « portes ouvertes » ou « découverte » en agence** : réalisées avec l'appui des organisations professionnelles locales, sous forme de conférences avec des professionnels des agences sur les différents métiers ;
- 4 **enseignement** : des managers du Groupe interviennent pour des enseignements dans les écoles ou universités, ou, dans des organisations du type associations, qui vont à la rencontre des jeunes gens plus éloignés des cursus traditionnels ;
- 5 **parrainage** : plusieurs agences ont mis en place des politiques de parrainage afin d'encourager les salariés à proposer de nouvelles recrues, approche intéressante sur des métiers experts notamment.

Dans plus de 90 % des entités, le management des agences est – et reste – local. Dans le cadre de sa politique d'acquisition et d'intégration des agences qui rejoignent le Groupe, le maintien en place d'une direction locale est l'un des critères clés de succès de l'intégration, sans compter la nécessité d'avoir un ancrage culturel fort pour bien comprendre les marchés dans lesquels nous intervenons. Au sein d'une entité, la très grande majorité des collaborateurs sont locaux, c'est pourquoi la diversité des profils au sein des équipes – parcours, expériences, culture, langues, nationalités – est essentielle.

4.2.4.3 Collaborer avec les milieux académiques, écoles et universités

En 2023, une partie des programmes ou activités en présentiel conduit dans les universités et écoles ont repris et d'autres se sont maintenus en virtuel (voir sur le site internet, section RSE). À la suite de regroupements d'initiatives pour gagner en efficacité, plus de **550 programmes** ont eu lieu entre les agences du Groupe et différents établissements. L'objectif de ces partenariats est de faire découvrir nos métiers afin de montrer à des jeunes ayant un parcours éducatif éloigné des standards habituels qu'ils ont leur place parmi nos équipes. Des coopérations technologiques ou académiques avec certains établissements sont établies pour des projets pilotes. De nombreux managers des agences du Groupe sont des intervenants réguliers dans certaines disciplines et expertises, et partagent leurs expériences avec de futurs professionnels.

Le Groupe reste engagé avec différentes écoles, universités ou organisations très actives en faveur de la diversité aux États-Unis, Royaume-Uni, France. Publicis Groupe est membre de plusieurs alliances d'entreprises comme *All4Youth*, créée et animée par Nestlé, ou *Skills*, créée avec quatre autres entreprises en France.

4.2.5 Faire évoluer les compétences, les expériences, les carrières

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 4.2.4.2). 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 diversité des profils ;
- 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.

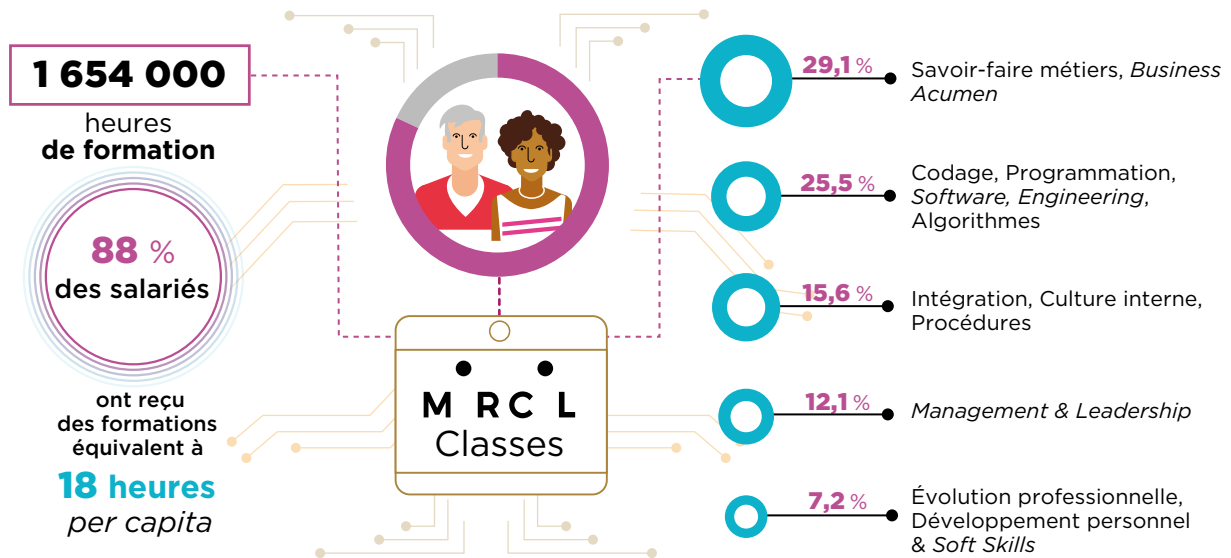
Dans une entreprise décentralisée de la taille de Publicis, les salariés sont sans cesse en mouvement, pour évoluer et ne pas s'essouffler dans leurs activités, et afin de répondre au mieux aux attentes des clients. Des travaux qualitatifs sont conduits sur la base des données et mouvements observés 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.

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.

2023 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 en 2023, tous les salariés ont eu accès sur Marcel à Publicis GPT, un environnement de test permettant de découvrir plusieurs outils dont Dall-E pour la génération d'images. Cette découverte a été encadrée par des politiques dédiées, comme les *Generative AI Acceptable Use Guidelines* ou l'*AI Legal Guidelines*, pour permettre de comprendre les usages à respecter.

FORMATION & DÉVELOPPEMENT



4

- 88 % des salariés ont bénéficié d'une formation ou d'un programme *Learning & Development* en 2023.
- 1 654 000 heures de formation ont été achevées au cours de l'année – soit près de 18 heures *per capita* (sur la base des effectifs formés).

4.2.5.1 La plateforme Marcel est au cœur de la stratégie de formation des salariés

Avec *Marcel Classes*, en 2023, la formation des salariés a continué de s'accroître fortement depuis 2020, année du déploiement, avec +93 % d'accès au portail. 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 2023, 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 37 000 modules, repartis 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 suscité 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).

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 se 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 2023 font apparaître un nombre d'heures en léger retrait par rapport à 2022 ; 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

(<i>Marcel Classes & autres</i>)	unité	2021	2022	2023	Objectif 2025
Effectifs Groupe	nombre	88 531	98 022	103 295	
Effectifs formés (% des effectifs)	%	82	89	88	100
Dont % Femmes	%	51	51	51	
Nombre d'heures de formation achevées - total	Heures	1 670 395	1 742 339	1 654 000	
Nombre d'heures de formation <i>per capita</i> (sur effectifs formés)	Heures	23,4	20	18	
Nombre d'heures en présentiel	Heures	499 969	495 972	652 341	
Nombre d'heures en e-learning	Heures	1 170 426	1 246 367	1 051 098	
Coûts de formation (externes)	M€	15,8	19,9	18,5	

Parmi les programmes de formation Groupe, le **Marcel 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 *Creative LAB* a été créé à l'intention des hauts potentiels créatifs.

Les *Marcel Studio Series* comprennent désormais 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 de plus de 80 % encourage les équipes Talents enrichir le programme.

Programmes				% Femmes	% Femmes		%
Groupe	Niveaux	Femmes	Hommes	2023	2022	% Région ou pays	Recom -mandation
<i>Le Studio 2022</i>	Junior Managers & New Managers	1 007	579	63,5 %	57,0 %	25,6 % APAC	87 %
						22,1 % EMEA	
<i>Le Grand Studio 2022</i>	Senior Managers & Directors	411	294	58,3 %	73,4 %	55,3 % Amériques	89 %
						22,2 % APAC	
<i>Marcel LAB Creation</i>	Senior Directors & SVP	220	235	62 %	54 %	29,3 % EMEA	94 %
						26,4 % APAC	
						42,1 % Amériques	

4.2.5.2 Le travail du futur 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, car 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 afin d'offrir localement des mécanismes plus nombreux et plus individualisés avec des attentes en termes d'expérience à l'étranger. Ce sont ces travaux qui ont 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 : les actions en place permettant aux salariés de mieux prendre soin de leur santé physique et mentale ont été pérennisées localement dans les pays. 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 enrichi dans plusieurs dimensions. La partie formation continue comprend de nouveaux modules et des pédagogies nouvelles prenant en compte l'apprentissage à distance et en présentiel ; la création de nouveaux outils sur *Marcel* comme le *Growth Dashboard* totalement individualisé 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. Et avec le retour au bureau, les agences ont démultiplié les opportunités de rassembler les salariés, pour faciliter les interactions entre les équipes ;
- 5 l'expérience,** permettant d'avoir des feedbacks à un rythme personnalisé et d'apporter des réponses individualisées ; l'outil *Career Conversation* intégré dans *Marcel* est utilisé dans toutes les entités de manière souple pour faciliter des retours d'expérience plus fréquents (en fonction des projets, rythme trimestriel ou semestriel, et pas seulement annuel), et pour mieux accompagner la montée en compétences.

#WYW - WorkYourWorld

2 537 salariés (dont 40 % d'hommes et 60 % de femmes) ont bénéficié du programme en 2023. 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. Annoncé par le Président du Directoire Arthur Sadoun, le 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. Cela 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	2021	2022	2023
Nombre de salariés ayant bénéficié d'une mobilité internationale	723	1 442	1 292
Dont % femmes	23 %	29 %	27 %
Nombre de salariés ayant bénéficié de <i>#WorkYourWorld</i>	-	1 447	2 537
Dont % femmes	-	59 %	60 %

La mobilité interne

1 292 salariés ont bénéficié d'une mobilité internationale en 2023 (dont 71 % d'hommes et 27 % 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.

4.2.6 Préserver santé et bien-être au travail

4.2.6.1 Équilibrer vie professionnelle et vie privée

Avec encore beaucoup de salariés travaillant chez eux en 2023, notamment en Amérique du Nord et en Asie dans les métiers technologiques, 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.

4.2.6.2 Le bien-être en action

Indicateurs Santé & Sécurité	2021	2022	2023
Taux d'absentéisme (% des effectifs)	1,51	1,8	1,6
Salariés bénéficiant d'une protection santé (%)	99	99	99
Salariés ayant accès aux plans locaux de prévention santé (%)	100	100	100
Accidents du travail (%) ⁽¹⁾	0,11	0,15	0,16
Taux de fréquence des accidents du travail (%) ⁽²⁾	0,60	0,86	0,92
Taux de gravité des accidents du travail (%) ⁽³⁾	0,01	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

Les congés parentaux

4 314 salariés ont bénéficié de congés parentaux pour la naissance ou l'adoption de leur enfant au cours de l'année 2023 (59 % de femmes, 41 % d'hommes). 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. 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.

mentale et de prévention des risques de surmenage, et des programmes mieux adaptés à des problématiques précises. En 2023, ce sont 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.

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...).

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-squelettiques (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 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).

1) Aux États-Unis, le programme des bénéfices proposés aux salariés s'accroît d'année en année, et se renforce sur la base de dispositifs ayant fait la preuve en termes d'efficacité et plébiscité par les salariés :

- l'*Employee Assistance Program* (EAP), en place depuis de nombreuses années, est la pierre angulaire de l'offre à tous les salariés du Groupe. Il propose un accompagnement en ligne en termes de prévention santé physique et mentale très individualisé et strictement confidentiel. Il fonctionne pour les salariés et pour leurs proches familiaux. L'accès virtuel à des médecins pour tous et gratuitement occupe une place centrale. Le Groupe a aussi mis en place un partenariat avec *Catapult Virtual Checkup* permettant de mettre en place un programme de prévention individualisé depuis chez soi, auquel s'ajoutent :
- *Teladoc*, le service de télémedecine accessible gratuitement 24/7 toute l'année, donne accès à des médecins pour des consultations depuis son téléphone mobile ou par vidéo, que l'on soit au travail, chez soi ou en congés,
- le *Healthy Living Wellness Program* mis en place et géré par Re:Sources US : il offre aux salariés et à leurs proches une couverture santé et différents services ; chacun peut disposer d'un suivi personnalisé grâce au *Health Coaching*, très apprécié car à fort impact immédiat. Le taux de satisfaction reste supérieur à 90 %. Les participants confirment l'effet motivant de cette

assistance en ligne qui a parfois changé leur vie. Ce programme contribue positivement au bien-être des salariés,

- *LifeSpeak*, mis en place en 2023, est une ligne de conseil permettant aux salariés un accès immédiat à des professionnels pour échanger sur des problématiques personnelles et familiales, permettant d'améliorer le bien-être et la santé mentale,
- *Bright Horizons Back Up Care Program* est un dispositif qui permet aux familles de faire face aux enjeux d'équilibre entre vie professionnelle et familiale, à travers les dispositifs de gardes (pour enfants ou pour parents âgés ou malades) et des solutions d'aide à domicile, à des tarifs très abordables, pour faire face aux imprévus. Depuis 2021, il a été ajoutée une offre de préparation et coaching pour accompagner les parents et leurs enfants déstabilisés par la pandémie et en vue de leur future entrée à l'Université.

2) En Inde, le dispositif *Health & Wellness* s'appuie sur différentes activités permanentes. 100 % des salariés ont accès au programme complet de prestations sociales à travers un EAP (*Employee Assistance Program*). Il permet d'accéder à un portail bien-être donnant accès gratuitement et virtuellement à des médecins 24/7, afin d'aider à gérer les questions de santé physique, mais aussi de santé mentale. Cela se combine avec les protections apportées par le dispositif d'assurance auquel le Groupe a souscrit, donnant aux salariés un accès à une conciergerie médicale pour dépanner ou aider en cas d'urgence. 100 % des salariés peuvent contacter les professionnels de santé et médecins sur site et en virtuel, du gynécologue au kinésithérapeute en passant par le diététicien :

- protection en cas d'accident de la vie : une offre spécifique a été mise en place pour apporter une assurance complémentaire familiale à un prix abordable, permettant une couverture plus importante et une meilleure protection, qui permet aux salariés une tranquillité d'esprit,
- thérapies pour les personnes ayant des troubles neurodivergents (*neurodivergent individuals*) comme l'autisme : la politique de l'entreprise apporte une meilleure couverture de ces troubles pour les salariés et leurs proches. L'objectif est de couvrir les soins essentiels et les programmes d'accompagnement spécifiques,
- le programme de protection sociale continue d'améliorer des prises en charge spécifiques, notamment pour les salariés atteints de maladies chroniques (diabète, VIH...) ou ayant à faire face à des interventions importantes (fertilité, thérapie hormonale, changement de genre...). La couverture de ces besoins s'applique aux couples de même sexe afin d'avoir une approche réellement inclusive,
- l'offre comprend différentes options (conseil individuel en ligne ou par téléphone, rendez-vous en personne, tests, autoévaluations...) permettant aux salariés d'être accompagnés individuellement ainsi que leurs proches directs (enfants et parents âgés) afin de soulager la vie personnelle et professionnelle,
- dans le cadre du plan Groupe *WorkingWithCancer*, afin de privilégier les soins et la santé, le salaire est garanti

pendant un an au minimum aux salariés touchés par une maladie grave ou chronique invalidante. Des dispositifs de flexibilité ont été améliorés pour les salariés aidants,

- un cabinet médical est accessible en semaine sur les campus de Publicis Sapient India, afin de parer aux demandes urgentes de soins. Des ateliers de prévention santé sous forme de webinaires sont organisés régulièrement sur l'arrêt du tabac, le diabète, la prévention des maladies cardiovasculaires. Sont aussi abordés les sujets relatifs à la santé mentale, sous toutes ses formes. En raison du caractère sédentaire des activités, des ateliers de nutrition sont organisés avec des professionnels afin de répondre à toutes les questions, y compris celles liées à une future maternité,
- un réseau interne de 27 *Mental Wellbeing Ambassadors* a été créé et les gens dûment formés afin d'apporter une aide de première nécessité, en tant qu'aidant dans l'entreprise. Les salariés peuvent ainsi trouver une écoute attentive et un premier niveau d'aide, notamment sur les sujets de gestion émotionnelle,
- une nouvelle application « *Medi Buddy Gold* » a été mise à la disposition des salariés permettant un accès immédiat à des professionnels de santé dans des conditions de stricte confidentialité,
- l'accès à des crèches a été encore facilité pour les salariés, qu'elles soient situées près du lieu de travail ou dans les quartiers d'habitation, afin de soulager pour les parents leur équilibre vie personnelle/vie professionnelle,
- Publicis Sapient India a mis l'accent sur le bien-être holistique avec un espace dédié, le *Body, Mind and Soul Café*. Le programme aborde toutes les dimensions : corps, esprit et âme (indispensable dans la culture indienne), en proposant des initiatives telles que les 21 jours de défis comme sur la réduction du temps d'écran mobile. Ce café propose aussi des séances sur la maîtrise de l'humeur et des micro-ateliers de bien-être, introduisant le travail de respiration guidée, le décodage et la gestion des pensées excessives. Le mois d'octobre est le moment où l'agence met l'accent sur le bien-être avec des sessions sur la méditation, la respiration, la gestion du stress et de l'anxiété, la dépression et la résilience,
- les ateliers de yoga et de zumba ont toujours du succès, y compris en virtuel. Au regard de cette année encore singulière avec beaucoup de travail depuis le domicile, le management des entités s'est beaucoup engagé en animant et/ou participant à différents ateliers organisés durant la *Global Wellness Week*, montrant que le sujet du bien-être au travail est sérieux et important,
- l'ensemble de ces activités a un impact significatif sur l'utilisation par tous les salariés des différentes ressources. Cela encourage les salariés à prendre du temps pour eux-mêmes et de mieux gérer les périodes de travail intense. Et en donnant l'exemple, les managers aident à bâtir une culture interne où la santé mentale et le bien-être sont reconnus comme des sujets-clés.

3) En France, les équipes RH & Talents organisent leurs plans d'actions prioritaires autour de besoins clairement exprimés par les salariés, avec notamment :

- la poursuite de la campagne *Back to Basics* – existant depuis 2019 – relative aux codes de bonne conduite au travail dont les axes sont partagés et affichés au sein des agences du Groupe,
- la mise en place d'accès facilité au sport – tarifs préférentiels, gratuité, organisation de courses en équipe – dans de nombreuses agences pour des activités telles que la course à pied, le yoga ou la boxe,
- l'organisation de la semaine de la « Qualité de vie au travail » a mis l'accent sur les postures et l'équilibre nutritionnel ; le thème de l'année 2023 a porté sur les enjeux des familles monoparentales en entreprise,
- la poursuite du service Les Bonnes Oreilles – regroupant des collaborateurs expressément formés à l'écoute des salariés souhaitant discuter et se confier,
- dans de nombreuses agences, la distribution régulière de fruits frais bio de saison et l'accès à un plat végétarien chaque jour au restaurant d'entreprise,
- la poursuite des actions de formation et de sensibilisation contre toutes les formes de harcèlement, moral ou sexuel, et les agissements sexistes dans le cadre du programme *WeCare@Publicis*.

Le Groupe Publicis en France s'est associé avec la société conseil de *Cancer@Work* : il a candidaté au Label *Cancer@Work* pour lequel il a obtenu 3 étoiles. En mettant en place *WeCare@Work*, l'entreprise a déployé un plan d'actions concret. Plusieurs mesures ont été déployées en 2023 :

- La web-application « *Alex* », plateforme totalement confidentielle dont l'objectif est d'aider les collaborateurs à mieux concilier maladie et handicap au travail, qu'ils soient malades, aidants, collègues ou managers ;
- La ligne téléphonique « *Allo Alex* », qui permet de poser toutes questions liées à l'usage de la plateforme mais aussi de demander des précisions sur un sujet de santé ou sur l'inclusion de la maladie et du handicap au travail ;
- L'offre de coaching ;
- Des Webinars dédiés au sujet de la santé ;
- Des formations et/ou sessions de sensibilisation des référents handicap & santé, des équipes RH, des managers et des collaborateurs sur les enjeux de la maladie et du handicap au travail.

Dispositifs d'accompagnement des collaborateurs dans les moments difficiles de la vie. Le soin et l'attention étant au cœur de la relation professionnelle, et dans la dynamique de *WorkingWithCancer*, Publicis France a mis en place des dispositifs de soin et de protection en cohérence avec l'accompagnement voulu par ce plaidoyer. En 2023, un accord de Groupe *Caring@Work* a été signé avec les organisations syndicales représentatives au niveau du Groupe afin de répondre à cet objectif.

Cet accord comporte plusieurs volets de protection :

- l'accompagnement des salariés proches aidants (don de jours, jours proches aidants, livret proches aidants) ;

- l'accompagnement des collaborateurs victimes de violences au sein de leur foyer (jusqu'à un mois de prise en charge de frais d'hôtel, trois jours d'absence rémunérés, livret violences au sein du foyer) ;
- des dispositifs de protection pour les collaborateurs malades ainsi que des dispositifs de prévention (maintien de rémunération pendant les arrêts maladie, une demi-journée d'absence autorisée pour passer des examens de prévention, accompagnement des collaborateurs après une longue maladie).

Une Communauté *Caring@Work* a été créée sur Marcel afin de permettre un accès simple et rapide aux dispositifs de soutien mis en place pour les collaborateurs.

4) Au Royaume-Uni, le management local s'est engagé depuis plusieurs années dans un vaste plan de prévention de la santé mentale (bien avant la Covid-19), associant tous les collaboratrices et collaborateurs dans le but de répondre à leurs besoins :

- 119 salariés ont été formés comme *Mental Health First Aiders* (avec *Mental Health First Aid England*) et 15 d'entre eux ont suivi une formation plus spécifique en matière de prévention des suicides. Ils sont disponibles pour apporter une écoute attentive aux salariés ayant des difficultés ou souhaitant échanger sur ce sujet,
- le programme *Wellbeing/Headline* s'est poursuivi de manière enrichie toujours avec l'aide de 145 volontaires, *Wellbeing Champions* formés aux enjeux liés au bien-être au travail et pouvant apporter des réponses concrètes notamment autour des questions économiques liées à l'inflation,
- l'offre de services de soins en matière de santé physique et mentale est restée très appréciée grâce à l'accès simplifié à l'EAP - *Employee Assistance Programme*, et à différentes approches : yoga, méditation, massages, club de sport (y compris course à pied, vélo...), complété par une ligne dédiée 24/7. Les salariés ont aussi accès à l'application *Aviva Wellbeing* permettant d'accéder à des professionnels de santé,
- de manière complémentaire, avec *PepTalk*, les salariés ont accès à des ressources leur permettant de répondre à de nombreuses questions qu'il s'agisse d'évolution professionnelle, d'inclusion, de durabilité,
- l'accès à la plateforme *Thrive* offre encore une autre approche pour accompagner des changements au quotidien, créer de nouvelles habitudes, simples et faciles à mettre en œuvre,
- le Comex UK tient régulièrement des plénières afin de répondre à toutes les questions des salariés et le plan de communication interne a toujours accompagné les annonces gouvernementales sanitaires,
- ces sessions ont été complétées par les *Brave Space* et par un autre format individuel *Ask US Anything days*, journées pilotées par les équipes Talents et DEI, où chaque collaborateur pouvait s'entretenir directement avec chacun et poser ses questions plus personnelles,
- deux enquêtes internes dédiées au bien-être des salariés ont été renouvelées (une par semestre), afin de suivre l'évolution du moral des équipes et d'apporter des réponses rapides,

- le programme *Marcel Mentors* a débuté permettant aux *mentees* ayant un enjeu professionnel de trouver dans le Groupe un mentor volontaire pour les accompagner ; cette relation a eu un impact très positif pour les deux partenaires notamment durant les longs mois de travail à la maison.

Ces mêmes approches adaptées aux attentes des salariés existent partout en **Europe**.

- **En Pologne,** avec l'équipe Talents, un programme conjoint autour des questions de santé et de bien-être au travail a été renforcé depuis ces dernières années, avec l'intervention de professionnels et experts externes. L'offre de soins est accessible aux salariés et leurs familles, afin d'accéder facilement à des professionnels de santé (couvrant notamment les sujets dentaires, oculaires, de nutrition et de santé mentale). En matière de santé mentale, un dispositif *ad hoc* a été mis en place où les salariés peuvent s'exprimer en polonais, en ukrainien ou en anglais. Un programme sportif permettant aux équipes qui le souhaitent d'accéder à des salles de sport, de natation, de gymnastique, de danse et remise en forme, ainsi que de l'escalade et du ski.

- **En Australie et Nouvelle-Zélande,** l'EAP (*Employee Assistance Program*) est désormais bien déployé. Il permet d'avoir accès gratuitement et 24/7 à des professionnels de santé et des psychologues apportant un soutien en matière de santé mentale. Les médecins et spécialistes sont aussi accessibles pour les proches des salariés. Avec le déploiement du plan interne *WorkingWithCancer*, les consultations gratuites de prévention ont été plébiscitées, de même que les tests de dépistage du cancer de la peau. Les activités internes autour de la politique *Mental Health & Wellbeing* se sont poursuivies notamment en termes de formation des 137 volontaires en tant que *Mental Health First Aid* ; ils ont pu accéder à des formations plus approfondies pour entretenir leurs compétences et savoir, les rendant immédiatement opérationnels en cas de besoin.

Enfin, en raison d'un contexte économique compliqué en 2023, deux formations nouvelles traitant des finances privées ont été mises à la disposition des salariés : « *Navigating current home loan market* » and « *Mastering Superannuation* ».

- **En Afrique du Sud,** chaque année, se déroulent aussi des sessions de prévention et de dépistage du Sida-HIV, et lors des Wellness Days, des ateliers sont ouverts à tous les collaborateurs autour des thèmes classiques du bien-être au travail avec des sessions de découverte autour de la méditation (*mindfulness*).

Par ailleurs, le partenariat international avec *Thrive* se poursuit, cette application permettant d'accéder à des contenus pour améliorer sa forme physique et mentale, d'accéder à des cours de yoga, méditation, et différents exercices faciles à mettre en pratique quotidiennement.

Avec la mise en place du programme *WorkingWithCancer*, les points importants du programme aux États-Unis, sont la garantie de leur emploi et de leur salaire pour les salariés malades, l'accès à des services d'accompagnement et de coaching pour accompagner les moments difficiles, et à une communauté interne chaleureuse et efficace, appuyant les malades comme les aidants.

4.2.6.3 Prévenir les maladies graves

#WorkingWithCancer

Le Président du Directoire Arthur Sadoun ayant été personnellement touché par un cancer en 2022, et conscient des difficultés auxquels les salariés peuvent être confrontés, il 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, le Président du Directoire 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, 1500 entreprises (représentant près de 40 millions de salariés) ont rejoint et signé le *WorkingWithCancer 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 rester 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, assurance 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 révéla que tous les pays sont en conformité avec leur cadre réglementaire local, quand il existe, et en conformité avec les règles de base édictées dans Janus, le Code de conduite et d'éthique du Groupe, sur ces questions de protection sociale et santé. Cet état des lieux était indispensable afin de co-construire avec les équipes locales RH et Talents le déploiement du plan *WorkingWithCancer*, nécessitant une approche par pays. En 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 pouvant apporter du soutien bénévole et généreux, et par la recherche de solutions locales venant en aide aux aidants (voir l'exemple de la France chap 4.2.6.2).

#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 Cancer Support au Royaume-Uni.



4.2.6.4 Couverture Santé

99 % 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.

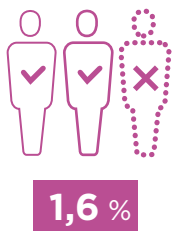
- Le taux d'absentéisme est de 1,6 % ce qui, ramené à l'ensemble des salariés signifie quatre jours de maladie per capita. Ces jours de maladie couvrent un spectre large de maladies ou problèmes de santé, dont ceux qui ne sont pas liés au travail ni survenus sur le lieu de travail, ainsi que ceux pouvant 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 0,92 % ⁽²⁾.
- Le taux de gravité est de 0,02 % ⁽³⁾.

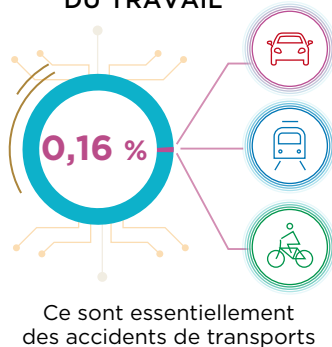
En matière de prévoyance, les collaborateurs du Groupe bénéficient de couvertures invalidité/décès ajustées selon les pratiques dans les différents pays. En 2023, comme l'année dernière, le Groupe n'a pas eu à déplorer de décès lié à un accident du travail.

SANTÉ

TAUX D'ABSENTÉISME



TAUX D'ACCIDENT DU TRAVAIL

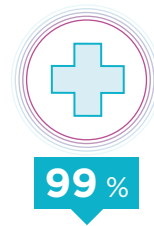


TAUX DE FRÉQUENCE

0,92 %

TAUX DE GRAVITÉ

0,02 %



des salariés couverts par une **assurance maladie**



des salariés inclus dans les **programmes de prévention** santé physique et mentale en 2021

4

4.2.6.5 Hygiène et Sécurité

100 % des effectifs des agences du Groupe sont couverts par ces plans de prévention santé, 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. 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.

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*) et 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.

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 2023, 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 activé en octobre 2023 à la suite de l'attaque terroriste en Israël. Il a aussi été utilisé dans certaines villes à l'occasion d'attaques mortelles, d'inondations et de cyclones, soit 91 activations réparties dans sept pays (dont l'Ukraine pour 73/91).

(1) Taux d'accident du travail : (ombre 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) × 1000 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 × 1000) / nombre d'heures travaillées. (Standard GRI 403-9) Taux de couverture en 2023 : 91,6 %.

4.2.7 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 du Directoire Arthur Sadoun, entouré des membres du Directoire et Directoire+, 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.

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 de surveillance qui compte en son sein deux représentants des salariés (un homme et une femme) issus de deux filiales françaises.

4.2.7.1 Mesurer la satisfaction des salariés

En 2022, a été lancé *Moments that Matter* dans le Groupe. Il s'agit d'un programme d'enquête de satisfaction pouvant s'adresser à tous les salariés ou certains d'entre eux pour mieux estimer leur expérience de collaborateurs au sein de l'entreprise. Ce sont des enquêtes courtes, fréquentes et parfois liées à certaines circonstances. En 2023, tous les nouveaux arrivants dans le Groupe ont été sollicités à travers l'*Onboarding Survey*. Tous les salariés ont été sollicités pour le *Mid-Year Check In Survey*, tout comme il existe un *Anniversary Survey* (lié à la date d'entrée dans le Groupe). Depuis 2022, *Moments that Matter* est une nouvelle enquête courte pouvant être engagée pour différentes raisons (fin d'un projet, point intermédiaire, faire un point avec une équipe...). En 2023, 86% des salariés ont indiqué

avec une compréhension claire de ce qui est attendu de leur part. Enfin, un *Exit Survey* est envoyé à pour tous les salariés quittant volontairement le Groupe, et plus de 8 salariés sur 10 indique rester intéressé pour revenir dans le Groupe dans le futur. C'est un élément important à considérer quand on analyse le taux de *turnover* des salariés, structurellement élevé dans le secteur de la communication.

4.2.7.2 Échanger autour de l'évaluation professionnelle de chacun

88 % 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.

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.

Indicateurs	2021	2022	2023
Évaluation des salariés (% des effectifs)	76 %	90 %	88 %
Dont % femmes	57 %	53 %	53 %

4.2.7.3 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 (inclusion, 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.

4.2.7.4 La politique de 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, de l'adhésion à la Convention de l'OIT (Organisation Internationale du Travail), le respect de la liberté d'association, de la liberté d'expression, et du droit à la négociation collective sont des sujets que le Groupe est soucieux de respecter dans les pays où il opère. Le dialogue social se déroule au niveau de l'agence. 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 1000 personnes aux États-Unis et en Inde. 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.

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. 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 de 3,50 euros 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.

En juillet 2023, le Groupe et les partenaires sociaux ont signé un premier accord sur la communication syndicale, afin de trouver une solution pour adapter la diffusion d'information dans chaque agence avec le nouvel modèle « hybride » de travail. Une phase de déploiement est en cours et un bilan sera fait dans un second temps pour savoir si le dispositif est utilisé.

Dans plusieurs pays, notamment aux États-Unis ou en Inde, le rôle des groupes affinitaires (comme *VivaWomen!*, Égalité,

enABLE et bien d'autres) est important pour mener à bien des évolutions de politiques locales profitant à tous, dans un esprit coopératif et constructif.

Le Groupe poursuit son engagement « Tolérance Zéro » contre toute forme de harcèlement ou discrimination à travers un programme de formation et de sensibilisation des managers et des équipes RH/Talents. Dans ce cadre, des référents harcèlement sexuel ont été désignés par les CSE en France ; ils ont reçu une formation *ad hoc*, avec des modules de rappel réguliers.

Les agences ont conservé des dispositifs spécifiques dédiés à l'écoute des salariés, qu'il s'agisse des « Bonnes Oreilles » de Publicis Conseil en France où des salariés volontaires et formés à l'écoute assurent cette relation, ou au Royaume-Uni et aux États-Unis où des Safe Conversations sont organisées par les équipes DEI dans les agences, notamment à l'issue d'événements graves tels que des attaques racistes ou homophobes, comme en soutien au mouvement *Black Lives Matter*. La possibilité de saisir la ligne éthique du Groupe <https://publicis.whispli.com/lp/ethicsconcerns> est régulièrement rappelée à tous les collaborateurs dans tous les pays, à travers des messages de la Secrétaire Générale.

4

4.2.8 Rémunérer et partager la valeur

4.2.8.1 Rémunérations et égalité salariale

La masse salariale (ou charges de personnel) représente 8 514 millions d'euros en 2023, comprenant les rémunérations, charges sociales, free-lances ; son évolution est présentée dans le chapitre 6.6, note 5 du présent document.

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.

En 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.

Égalité salariale femmes-hommes : Le « *Job Grading* » pays par pays est appliqué dans l'outil SIRH (Système d'Information des Ressources Humaines) facilitant une lecture homogène des postes et fonctions. Ce travail 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. 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.

L'outil Syndio a été déployé par la Direction des Opérations RH du Groupe dans plusieurs pays soit 60 % des salariés et avec comme objectif de couvrir la totalité de l'entreprise. Cet outil permet, selon la réglementation locale, de croiser différents critères de diversité et pas seulement celui du genre (âge, origine ethnique quand c'est légalement applicable, handicap...), de servir de support aux déclarations obligatoires et d'accompagner les managers dans leurs décisions de recrutement et de rémunération, pour garantir une égalité salariale :

- **au Royaume-Uni**, huit entités de plus de 250 salariés publient la situation comparée du *Gender Pay Gap Reporting* (mesurant l'écart salarial entre les hommes et les femmes, et non l'égalité salariale). Les données montrent une amélioration dans la plupart des agences même si les efforts pour l'accès des femmes aux postes de responsabilités doivent se poursuivre. Le sujet est suivi par le Comex UK ;
- **en France**, conformément aux obligations légales, 12 sociétés de Publicis Groupe de plus de 50 salariés ont publié leur index égalité professionnelle entre les femmes et les hommes le 1^{er} mars 2023. La moyenne est de 90/100 au niveau de la France. Le Comex France suit cet index régulièrement ;
- **en Australie**, où la loi exige aussi que les entreprises rapportent annuellement sur la question de l'égalité femmes-hommes, des agences du Groupe ont diffusé des rapports sur les actions en place pour améliorer la place des femmes dans les organisations.

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. En 2023, un travail d'analyse comparée et de définition du salaire décent a été fait et présenté au Comité de rémunération du Conseil de surveillance. Le déploiement de cette définition sera conduit en 2024. 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.

L'ensemble des informations relatives à la rémunération des cadres dirigeants de Publicis Groupe est détaillé dans le présent document, à la section 3.3. Les critères précis sont indiqués sur les différentes composantes de ces rémunérations, y compris les critères RSE.

Le ratio d'équité, à savoir le ratio entre le niveau de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux et la rémunération moyenne des salariés, est présenté à la section 3.3.2.7 du présent document.

4.2.8.2 Partage de la valeur

Durant l'année 2023, au regard des bonnes performances du Groupe et des poussées inflationnistes constatées dans plusieurs pays, 90 % des salariés du Groupe ont eu une augmentation de salaire (complétant les bonus exceptionnels versés en avril et novembre 2022 sous la forme d'une semaine de salaire à chaque fois, pour les salariés n'ayant pas de rémunération variable).

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 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 200 % du versement volontaire effectué par le salarié (abondement plafonné à 400 euros).

Plans à long terme - LTIP Publicis Groupe	LTIP 2021	LTIP 2022	LTIP 2023
Nombre de dirigeants bénéficiaires*	264	307	348
Dont % femmes	43 %	43 %	45.2 %

* Hors Directoire, Directoire+ et *Management Committee*.

Par ailleurs, en ce qui concerne les différents plans de retraite et autres avantages à long terme, ils sont exposés dans le présent document, section 6.6, note 23.

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 le présent document, section 6.6, note 32.

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.

En Ukraine, le Groupe a maintenu en 2023 le paiement des salaires des équipes locales, comme cela a été fait en 2022.

4.2.9 Engagements du Groupe, des agences, des salariés vis-à-vis des communautés locales : Create & Impact 2023

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 48,2 millions d'euros en 2023**. 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, **30 millions de dollars ont été investis** par Publicis Media US (*APX Content Ventures*), cumulés entre 2022 et 2023 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 destinés à des groupes sous-représentés (voir section 4.3.8.4).

4

ENGAGEMENT DANS LES COMMUNAUTÉS



Les agences du Groupe ont participé à **640 projets en 2023**.

Les **310 campagnes *pro bono*** sont des campagnes gracieuses réalisées par les agences, auxquelles s'ajoutent des appuis pouvant relever du mécénat de compétences. Les agences se concentrent sur un nombre limité de causes. La fierté des équipes repose sur l'efficacité réelle des campagnes et sur les prix qu'elles reçoivent récompensant ainsi leur liberté créative.

Concernant les **330 initiatives de bénévolat** ou volontariat, il s'agit de mettre à disposition une ou plusieurs équipes pour une période limitée, afin d'apporter une aide opérationnelle pour des actions précises au profit d'associations ou organisations en faveur d'une cause d'intérêt général. Dans certains pays, cela peut aussi être assimilé à du mécénat de compétences.

Une sélection de projets est présentée sur le site du Groupe, section RSE, partie société.

Dons et actions caritatives : apporter un soutien d'urgence reste d'actualité. Les catastrophes naturelles, les accidents dramatiques d'une ampleur plus ou moins grande suscitent des réactions spontanées de générosité où les collaborateurs et le management se mobilisent ensemble. Dans ce type de circonstances exceptionnelles, la proximité reste un facteur clé de succès ; le Groupe privilégie une approche décentralisée et un pilotage local.

En Ukraine, les donations faites par les collaborateurs et le Groupe à un fonds dédié aux salariés et leurs proches ont aidé 32 familles de salariés ukrainiens depuis juillet 2022. Cela a permis d'aider des collaborateurs ukrainiens à se réinstaller alors que leur domicile s'est trouvé détruit par la guerre.

En dehors de circonstances exceptionnelles, le Groupe apporte, de façon régulière, un soutien financier à des œuvres caritatives choisies et très limitées en nombre. Certaines peuvent être identifiées par le Président du

Conseil de surveillance dans la limite d'un montant maximal fixé par le Conseil ; d'autres peuvent être choisies par le Président et les membres du Directoire.

Indicateurs Create & Impact	Unité	2021	2022	2023
Nombre total de campagnes <i>pro bono</i> et actions de bénévolat	Nombre	440	510	640
Dont campagnes/projets <i>pro bono</i>	Nombre	290	250	310
Dont actions de bénévolat ou volontariat	Nombre	150	260	330
Valorisation financière des campagnes <i>pro bono</i> , bénévolat et <i>charities</i> ou oeuvres caritatives	M€	41,4	39,6	48,2
<i>Once And For All Coalition</i> : investissements cumulés en contenus (US) - 2022 & 2023 cumulés	M\$	-	25	30

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.



4.3 GOUVERNANCE, L'ÉTHIQUE DES AFFAIRES ET LE MARKETING RESPONSABLE

Le troisième pilier ESG porte sur la Gouvernance ; ce sujet est détaillé dans le chapitre 3 du présent document. 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.

4.3.1 Les engagements du Groupe

Publicis Groupe a été fondé 1926 sur le respect de principes éthiques forts, réaffirmés régulièrement par le Président du Directoire. Le Code de conduite et d'éthique du Groupe, Janus, constitue la colonne vertébrale de la manière dont l'entreprise 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 4.3.2).

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.

4.3.1.1 Analyse des impacts, risques et opportunités liés à l'Éthique des affaires et au Marketing responsable

Respecter une éthique exigeante dans la conduite des affaires est un prérequis pour tous les salariés de l'entreprise.

Les activités de communication sont un reflet de l'évolution des sociétés dans lesquelles elles s'expriment, à un instant donné. Elles accompagnent le développement économique des entreprises et facilitent la relation et le dialogue direct avec le consommateur-utilisateur des biens et services mis à disposition sur le marché. Elles s'appuient sur des représentations sociales et des situations de la vie courante, qui doivent être inspirantes et créatives et reposant sur des arguments étayés. Publicis Groupe a choisi d'accompagner ses clients dans leur transformation digitale et environnementale, en veillant à leur donner la main pour renforcer leurs relations directes avec leurs clients, et en illustrant des changements de comportements en faveur d'un monde plus juste, à travers un marketing responsable pratiqué dans tous les métiers, y compris technologiques et data.

Le tableau ci-dessous synthétise les points saillants des sujets couverts dans cette section. Les sujets de gouvernance sont abordés dans le chapitre 3 du présent document. Ce tableau intègre une grande partie des aspects demandés dans les ESRS, comme la catégorie de l'impact (actuel ou potentiel) et ses caractéristiques (positif ou négatif) la temporalité (court, moyen, long termes). Cette présentation continuera d'évoluer pour le reporting 2024, afin d'intégrer la dimension financière de manière plus précise, ainsi que les travaux qui vont affiner le volet opportunités.

4

Enjeu et niveau de matérialité* d'impact et financière	Impacts majeurs (I) Risques (R) Opportunités (O)	Catégories de l'impact**	Temporalité de l'impact***	Renvois DEU 2023
		A, P; +/-	CT, MT<	
Sécurité des données Mat = Modéré Fi = Élevé	<p>I : Publicis Groupe accompagne ses clients dans la connaissance de leurs consommateurs et dans l'amélioration de la communication avec ces derniers. Le Groupe dispose d'une base de données unique au monde, Core ID, avec 250 millions de profils, afin d'aider les marques dans leur conquête commerciale et la fidélisation de leurs clients</p> <p>R : Face à une recrudescence des attaques cyber, 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</p> <p>O : Avec Core ID, 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 <i>Intelligence System</i>, identifier et réduire les biais des intelligences artificielles</p>	P, -	MT/LT	Section 4.3.4
Protection des données Mat = Modéré Fi = Élevé	<p>I : La protection des données personnelles est essentielle afin de garder la confiance des consommateurs-utilisateurs dans le monde digital</p> <p>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</p> <p>O : L'arrivée massive de l'intelligence artificielle va simplifier et affiner les interactions des marques avec leurs consommateurs, permettant qu'elles s'opèrent de manière plus précise et pertinente</p>	A, -	MT/LT	Section 4.3.3
Impacts des services de Publicis sur la société Mat = Élevé Fi = Modéré	<p>I : La communication au sens large accompagne les évolutions de la société : en jouant sur les situations et les représentations, elle les anticipe et elle peut les accélérer et elle peut encourager les changements de comportements</p> <p>R : Les risques majeurs sont d'aller à contre-courant des 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</p> <p>O : Dans la période actuelle nécessitant des évolutions significatives des représentations et des modèles suscitant du désir, le Groupe dispose des atouts uniques sur le marché pour aider ses clients dans leurs transitions et pour les rendre désirables</p>	A&P, + & -	CT & MT/LT	Section 4.3.8
Satisfaction des clients Mat = Modéré Fi = Élevé	<p>I : La satisfaction des clients est le moteur du modèle de Publicis, pour les aider dans leur transformation, pour leur donner le contrôle d'une relation directe et transparente avec leurs propres clients, pour une communication efficace et responsable</p> <p>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</p> <p>O : La satisfaction des clients est la clé pour élargir nos partenariats et travailler sur de nouveaux projets et accroître notre part de marché</p>	A +	CT	Section 4.37
Marketing responsable Mat = Élevé Fi = Modéré	<p>I : En tant que leader du secteur, le Groupe contribue à améliorer les standards et pratiques professionnelles, à combattre toute forme de <i>greenwashing/socialwashing</i>. La communication est un accélérateur de changements des comportements pour aller vers une société plus inclusive, durable et responsable</p> <p>R : Le risque principal est de donner au consommateur des arguments perçus comme trompeurs, de masquer une réalité et d'entretenir une confusion</p> <p>O : Les changements de société à venir sont nombreux et constituent des opportunités pour les clients du Groupe, en termes d'innovation et de lancement de nouveaux produits et services adaptés aux contraintes du moment</p>	A, + & -	CT & MT/LT	Section 4.3.8.6
Sélection des clients I = Élevé Fi = Faible	<p>I : Le Groupe est attaché à accompagner ses clients dans leurs transformations, à faciliter leur transition vers de nouveaux modèles, produits et services, et à promouvoir des activités ayant un impact positif sur la société</p> <p>R : Le risque serait de travailler avec des clients ne respectant pas le droit, les droits humains et l'environnement</p> <p>O : L'accompagnement des clients innovants apporte au Groupe de nombreuses opportunités de progrès et lui permet d'envisager de nouvelles solutions et services. Innover dans nos métiers est un facteur d'attractivité pour conquérir de nouveaux clients</p>	A&P, + & -	CT & MT/LT	Section 4.3.8.2
Éthique des affaires et conformité I = Modéré Fi = Modéré	<p>I : Le Groupe attend de ses salariés et de ses parties prenantes (clients, fournisseurs et autres) un comportement exemplaire dans la conduite des affaires et pour lutter contre la corruption et tous types de fraude</p> <p>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</p> <p>O : La bonne marche de l'entreprise repose sur des conduites éthiques de la part de tous, et fait partie de la relation de confiance tissée avec les clients et partenaires, qui permet de faire croître les projets de développement</p>	P, +	CT & MT/LT	Section 4.3.8.1

Enjeu et niveau de matérialité* d'impact et financière	Impacts majeurs (I) Risques (R) Opportunités (O)	Catégories de l'impact**	Temporalité de l'impact***	Renvois
		A, P; +/-	CT, MT<	DEU 2023
Achats responsables Mat = Faible Fi = Modéré	<p>I : Les achats du Groupe pour son propre compte ou pour le compte de ses clients sont significatifs. Cela lui confère une responsabilité dans la définition de relations partenariales avec ses fournisseurs, afin d'agir conjointement en faveur des droits humains et de la préservation de l'environnement</p> <p>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 ou des fournisseurs que se comporteraient pas selon nos standards élevés</p> <p>O : 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</p>	A, +	MT/LT	Section 4.3.9

* Niveau de matérialité : Mat = impact matériel ; Fi = impact financier, en suivant la graduation du groupe : Très Élevé, Élevé, Modéré, Faible, cette échelle est issue de l'exercice de double matérialité.

** Catégories : A = actuel / P = potentiel ; Positif + / Négatif -

*** Temporalité : CT = court terme ou MT/LT = moyen terme et/ou long terme

4.3.2 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 (voir section 3.1.8 du présent document). En 2023, près de 80% 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, les règles en matière de conflits d'intérêts, de fraude, de prévention et de lutte contre la corruption, de protection et la sécurité des données, les points clés des politiques RH, le rappel des grands principes auxquels le Groupe adhère comme le Pacte Mondial des Nations Unies.

Parmi les principes historiques du Groupe figure le refus des campagnes de communication partisans 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.



Indicateurs	2021	2022	2023
% Salariés formés au Code de conduite et d'éthique interne Janus	61 %	85 %*	79 %*
Dont % ABAC (Anti-Bribery & Anti-Corruption)	55 %	89 %	80 %
Dont % GDPR (Protection des données)	68 %	74 %	84 %
Dont % GSO (Sécurité des données)	70 %	75 %	84 %

* 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.

4.3.3 Protection des données : Rôle du *Global Data 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 Transparency & 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.

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. Cette politique *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.

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 (règlement général pour la protection des données) ou le CCPA (*California Consumer Privacy Act*), ou liés à une industrie comme celle 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>.

En 2023, Publicis Groupe, en tant que *Data Controller*, n'a pas notifié de violation de données à un régulateur.

2) Certification

En 2023, 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 2023 : 958/1000), 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 questions inhérentes à la protection des données sont centralisées et chaque salarié peut directement faire appel au GDPO et à ses équipes : privacyofficer@publicisgroupe.com.

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 section 4.3.9 du présent document).

4.3.4 Sécurité des données : 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 tels que CISSP, CISA, CISM, CRISC, etc. Le GSO a la responsabilité des politiques, des guidelines et des standards appliqués partout dans le Groupe. L'ensemble du programme repose sur une logique de d'amélioration continue, avec une évaluation en continu des risques de sécurité et le suivi de l'application des règles du Groupe. Les travaux du GSO sont pilotés et suivis 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 de service et l'éducation des salariés à ces risques. Une attention particulière porte sur la formation de toutes les équipes en utilisant différents moyens (blogs, articles, vidéos, tests, graphiques...) 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 un module obligatoire sur la sécurité des données et informations, auquel s'ajoutent des formations à la demande comme la sécurité du code. L'équipe du GSO anime une communication régulière auprès de tous les salariés rappelant les bonnes pratiques de sécurité, détaillant les menaces existantes.

Une équipe dédiée, le SOC (*Security Operations Center*), suit des risques de cybercrime (*ransomware, malware, phishing...*). Le SOC 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 des plans de reprise après sinistre (*disaster recovery plan*).

2) Certifications et conformité

Le programme GSO fait l'objet de multiples audits externes indépendants tout au long de l'année. Ces audits sont conduits par des tierces parties mais aussi à la demande de nos clients et partenaires, ceci afin de maintenir les meilleurs niveaux d'assurance et de continuer l'amélioration des systèmes d'année en année. Les équipes du GSO travaillent étroitement avec les équipes projets des agences afin de s'assurer de la conformité à l'égard des attentes des clients. Cela signifie suivre les certifications externes comme

l'ISO 27001 ou ISO 22301, tout comme les standards plus spécifiques comme *Payment Card Industry data Security Standard (PCI DSS)*, pour la santé le *Health Insurance Portability Accounting Act (HIPAA)* ou pour le *Service Organization Control (SOC) Trust Criteria*. Les politiques Groupe de sécurité de l'information (*Information Security Policies*) sont alignées sur les standards ISO 27001; les entités les plus importantes du Groupe aux États-Unis, en Inde, au Royaume-Uni et en Amérique latine sont certifiées ISO 27001. Le GSO assure le suivi de ces certifications ISO 27001 pour les entités et agences et les départements où c'est impératif, comme les centres de services partagés, avec l'IT et les infrastructures systèmes, les services généraux, les RH et la sécurité (GSO) représentant plus de 11 000 personnes dans le Groupe. Cette équipe prépare et suit les audits externes, afin de s'assurer que les standards sont respectés et assurés afin d'être en conformité. Certaines entités sont certifiées ISO 22301 pour les plans spécifiques de continuité (*business continuity plan*).

Les questions inhérentes à la sécurité des données sont centralisées et chaque salarié peut directement 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 de sécurité, partie intégrante du contrat. Le GSO pilote le programme de *Supplier Security Risk management*, en coopération avec la Direction des achats du Groupe (voir section 4.3.9). Il s'agit d'évaluations formelles des risques de sécurité, afin de passer en revue différents contrôles administratifs, techniques et de sécurité physique. Ces évaluations sont régulières et contractuelles, afin de protéger les systèmes d'information du Groupe.

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.

4.3.5 Plan de prévention et de lutte contre la corruption

Le Groupe est en conformité avec les dispositions de la loi française dite Sapin II. Le Groupe 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 au *Chief Compliance Officer (CCO)* du Groupe. Rattaché au Secrétariat Général du Groupe, le CCO supervise les programmes de conformité, notamment anti-corruption.

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 un 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*.

Formation des salariés et suivi

Publicis Groupe a mis à disposition de tous les salariés un programme de formation de prévention et de lutte contre la corruption en ligne. Ce programme en ligne inclut une formation complète en matière de lutte contre la corruption : 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 dans le mois qui suit leur arrivée au sein du Groupe. Une formation de mise à niveau en matière de lutte contre la corruption (« Refresher ») est par ailleurs disponible pour tous les salariés ayant effectué la formation initiale et doit être complétée durant l'année qui suit leur arrivée au sein du Groupe. Ce programme renforce la formation en rappelant aux salariés les comportements à adopter à l'égard des tiers en matière de cadeaux et de divertissements et en cas de pratiques contraires à l'éthique. 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). Des formations en personne sont également accessibles aux salariés présentant un risque accru d'exposition à la corruption. Les équipes juridiques 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.

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. En 2023, 80 % des salariés ont été formés (effectifs au 31 décembre 2023).

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. Les fournisseurs et les clients sont évalués et vérifiés à cet égard 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 4.3.9 du présent document).

Audits et contrôle interne

Le programme de conformité anti-corruption du Groupe comprend un suivi régulier par le département de la Conformité et les équipes de l'Audit interne qui réalisent des audits 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 contrôler interne et de contribuer au programme anti-corruption.

Des missions d'audit 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 du Conseil de surveillance. 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.

Signalement

Employées, 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 l'adresse mail ethicsconcerns@publicisgroupe.com ou la plateforme externe *Ethics Concerns*, joignable par l'adresse <https://publicis.whispli.com/lp/ethicsconcerns>, déployée en 2023, les deux solutions faisant partie d'un même dispositif centralisé. 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 et la Direction de l'audit interne, sous la responsabilité de la Secrétaire Générale (voir section 4.3.6).

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.

4.3.6 Dispositif d'alerte (*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 c'est 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.

La plateforme externe *Ethics Concerns* <https://publicis.whispli.com/lp/ethicsconcerns> récemment déployée, permet de recevoir tout type d'alertes, qu'elles soient internes ou externes. L'adresse historique dédiée ethicsconcerns@publicisgroupe.com reste disponible pour recevoir des alertes. 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 l'audit interne, de la gestion de risques et du contrôle interne, ou la Direction juridique 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.

En 2023, 102 signalements reçus ont été traités dont 89 % émanant de signalements internes. 74 % des cas portaient sur des questions RH, liées 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*. Les résultats des investigations menées sont communiqués à la Direction générale et un rapport est fait à chaque Comité d'audit.

Indicateurs	2021	2022	2023
Nombre de signalements reçus	38	84	102
Dont % signalements internes	45 %	70 %	89 %
Dont % signalements externes	-	23 %	11 %
Dont % signalements anonymes	-	7 %	29 %
Sujets RH (%)	42 %	52 %	74 %
Sujets liés à de la fraude, de la corruption, des conflits d'intérêts (%)	-	23 %	15 %
Requêtes émanant de la ligne dédiée <i>Ethics Concerns</i> (%)	-	70 %	84 %

4.3.7 La satisfaction des clients

La satisfaction des clients est une valeur cardinale du Groupe. Publicis Groupe et ses agences ont mis en place depuis ces dernières années différents systèmes permettant de suivre au plus près la satisfaction des clients. À la fin d'un projet et/ou lors de la revue trimestrielle ou semestrielle en face-à-face, le bilan de satisfaction permet d'évaluer au moins cinq grands thèmes :

- 1 la performance des campagnes ou des dispositifs digitaux mis en place ;
- 2 la créativité/l'innovation apportée ;
- 3 la compétence des équipes ;
- 4 l'efficacité du service proposé ;
- 5 la qualité de la relation.

Ce sont ainsi plusieurs centaines de clients interrogés chaque année de cette manière, une fois par an au moins. À cette approche qualitative s'ajoutent des questionnaires administrés par les agences ou par les clients eux-mêmes, pour les revues annuelles de performance, portant sur des indicateurs quantifiés pour évaluer les objectifs et résultats atteints ; environ 8 000 personnes chez nos clients ont répondu en 2022.

Compte tenu de la vitesse et de la multitude des projets, la relation entre le client et l'agence est centrale. Le Groupe conclu son accord global avec le prestataire indépendant, TRR (*The Referral Rating*) qui administre trois fois par an une enquête flash prenant moins d'une minute aux clients, afin de capturer la « température émotionnelle » du moment. L'intérêt majeur étant de détecter immédiatement d'éventuels points de faiblesse et de mettre en place un plan d'action correctif. Plus de 390 comptes clients répartis dans 75 pays ont participé à l'enquête 2023, avec 9 780 répondants. Cet outil externe permet aussi aux agences de se comparer par rapport à leurs concurrents sur leur marché.

Publicis Groupe, en tant que fournisseur, participe régulièrement aux sessions RSE et/ou Climat dédiées aux fournisseurs organisées par les clients. En tant que parties prenantes des clients, les représentants du Groupe sont les

équipes commerciales accompagnées par la Direction RSE Groupe et/ou un responsable RSE local. Ces interactions permettent de bien appréhender les attentes des clients notamment en matière de lutte contre le dérèglement climatique.

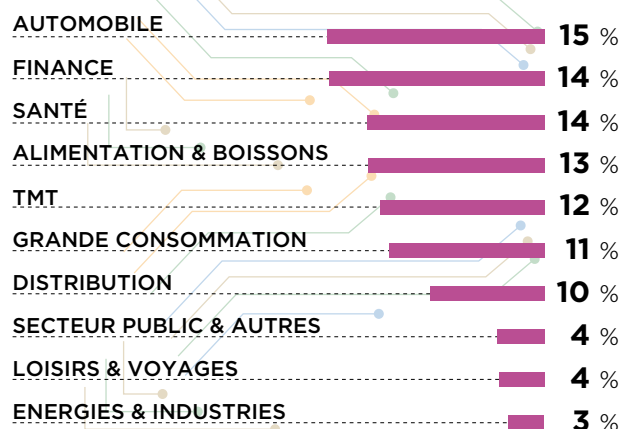
Repères sur les clients du Groupe

Sur la base de 3 641 clients représentant 91 % du revenu net total du Groupe (voir section 1.3.4 du présent document), les secteurs d'activité des clients du Groupe se répartissent de manière équilibrée, et ce depuis plusieurs années.

- Les 100 premiers clients représentent 58 % du revenu annuel (voir chapitre 6, note 30 du présent document).
- Sur ces 100 premiers clients, à février 2023, 96 % ont pris des objectifs publics en matière de lutte contre le dérèglement climatique, et 70 % ont pris des engagements SBTi (*Science Based Targets initiative*).
- En 2023, 235 clients ont demandé à Publicis Groupe de produire une évaluation RSE externe de manière traçable sur une plateforme tierce (du type EcoVadis, CDP...).



CLIENTS PAR SECTEUR



Indicateurs satisfaction clients	2021	2022	2023
% du revenu du Groupe issu du Top 100 clients	56 %	57 %	58 %
% du Top 100 clients ayant pris des engagements climatiques publics			96 %
% du Top 100 clients ayant des engagements SBTi	-	65 %	70 %
Nombre d'enquêtes clients menées par les agences (personnes interrogées)	≈ 12 000	≈ 12 000	≈ 8 000
Nombre de clients (marques) répondants aux enquêtes TRR	321	351	390
Nombre de clients (marques) exigeant une évaluation RSE réalisée par un tiers pour Publicis (plateformes tierces comme EcoVadis, CDP...)	150	182	235

Consommation responsable : à l'écoute des clients de nos clients

Les questions de justice sociale et environnementale sont au cœur des aspirations citoyennes. Plus que jamais, les attentes de la société civile et des parties prenantes aspirent à une consommation plus responsable (engagements concrets des marques et des entreprises en matière sociale et environnementale), transparente (sur les matières premières, les origines, les *process* de fabrication...), durable (réparabilité, échange, location...) et abordable. Dans le contexte perturbé et inflationniste en 2023, la question du prix est centrale dans les arbitrages d'achats réalisés par les citoyens-consommateurs.

L'écoute sociale et sociétale attentive des besoins et attentes exprimées est au cœur des métiers du Groupe. Cela explique l'attachement des agences du Groupe aux principes de libre arbitre et de libre choix qui doivent être impérativement respectés dans la conception et la réalisation des communications. L'intention est d'éviter le caractère intrusif de la publicité, quel que soit le canal de diffusion. Plusieurs agences du Groupe ont en place depuis de nombreuses années des dispositifs permettant une écoute sociale approfondie permettant la réalisation d'études. En France, Free Thinking produit des analyses régulières ; au Royaume-Uni, Salterbaxter utilise *Progress Point*.

En matière d'éducation, Publicis Groupe a été pendant plus de 10 ans un partenaire du programme européen *médiasmart* (PubMalin en France www.pubmalin.fr) destiné aux instituteurs et professeurs des écoles pour éduquer les enfants de 8-11 ans au décodage de la publicité, dans une démarche collective avec les représentants des médias, des enseignants, des associations de consommateurs, des autorités de tutelle. Le Groupe a participé aussi au programme « *Médiasmart Plus* » destiné aux collégiens et à leurs professeurs.

Ecouter les consommateurs, c'est aussi trouver des solutions techniques pour répondre à leurs attentes en termes d'authenticité des contenus. Publicis Groupe est un membre de C2PA (*Coalition for Content Provenance and Authenticity*). Afin de résoudre ce problème à grande échelle pour les éditeurs, les créateurs de contenus et les consommateurs, ce Consortium a développé des spécifications techniques pour établir la provenance et l'authenticité des flux de données grâce à l'apport d'organisations expertes partenaires, comme la *Project Origin Alliance* et la *Content Authenticity Initiative* (CAI). Ces principes directeurs pour la conception et les spécifications de la C2PA sont disponibles sur le site <https://c2pa.org/principles/>.

4.3.8 Marketing & technologie responsables : une approche unique

4.3.8.1 Principes déontologiques appliqués à 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 (*data base*), 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, 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 **Équité et inclusion** : en appliquant le principe « *Inclusion by design* » afin de lutter contre les biais inconscients et s'assurer qu'il y a bien une diversité 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 Directoire, accompagné du Directoire+, 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. A court terme, il faut s'approprier ces différents outils, notamment ceux autorisés par le Groupe ou faisant l'objet d'une demande expresse du client, afin d'appréhender leur usage de manière holistique, en intégrant 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, de la vidéo, devront s'avérer conformes à ces principes. Les salariés ont reçus des premières politiques-clés liées à l'IA dont *Generative AI Responsible Use Guidelines* et *Generative AI Legal Guidelines*. 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. Toutes les fonctions corporate - juridique, RH, IT, RSE...- sont engagées pour contribuer à cette transformation.

4) 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 et lorsque cela est requis, leurs activités de représentation d'intérêts sont déclarées, auprès du Registre de transparence du Parlement européen ou de la Commission européenne, ou à l'échelle d'un pays, inscrites sur le répertoire numérique des représentants d'intérêts de la Haute Autorité pour la transparence de la vie publique en France (HATVP), ou encore aux États-Unis, où sont appliquées les règles du *Lobbying Disclosure Act* ou lorsque cela relève du FARA – *Foreign Agent Registration Act*, avec un enregistrement de conformité en fonction des dossiers et organisations sollicitées.

Publicis Groupe n'a pas engagé de mission de lobbying pour son compte propre en 2023.

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.

5) 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 des dites organisations : citons par exemple l'IAB (*Interactive Advertising Bureau*) et ses représentations dans plusieurs pays, ainsi qu'aux États-Unis, avec le 4As (*American Association for Advertising Agencies*), l'AAF (*American Advertising Federation*) ; au niveau européen avec l'EACA (*European Association of Communication Agencies*). Dans d'autres pays, citons la France au sein de l'AACC (*Association des agences de conseil en communication*) ou l'UDECAM (*Union des entreprises de conseil et achat média*), le Royaume-Uni, où le Groupe participe à l'initiative sectorielle *Actions not Words* en faveur de la lutte contre le racisme et les inégalités. Cependant, les entités du Groupe adhèrent à un nombre très limité d'organisations locales pour d'évidentes raisons d'efficacité et de disponibilité. Cette approche très sélective prévaut localement et à l'échelle du Groupe, pour des engagements de portée internationale. À titre d'exemple, Publicis Groupe est membre d'*Unstereotype Alliance (UN Women)*, et est également membre fondateur d'*Ad Net Zero* en faveur de la réduction des émissions carbone liés aux activités de communication.

6) 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).

7) 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 rendre facile 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.soustitronspublicites.aacc.fr. Cette démarche volontaire est appliquée par d'autres équipes dans le monde, notamment en Europe.

4.3.8.2 Un ancrage dans les valeurs du Groupe et des spécificités dans tous les métiers

Le marketing responsable s'appuie sur des principes-clés à appliquer dans tout projet de communication : **la vérité, la décence, le respect, l'honnêteté, la responsabilité sociétale**. Cela doit se traduire dans la forme et dans le fond des messages, tout en gardant un maximum de créativité. Les standards professionnels de Publicis Groupe en matière de marketing responsable reposent sur un ensemble de règles volontaires, dont certaines sont propres à l'entreprise et d'autres sont définies par les professionnels dans des enceintes ouvertes aux parties prenantes, dans une logique de co-construction. Dès 2009, Publicis Groupe a pris une position, formalisée par une note interne du CEO, de lutte contre le *greenwashing*, au nom de l'honnêteté et du respect que l'on doit au consommateur et pour éviter tout dommage aux marques qui nous sont confiées. Une attention particulière a porté ces dernières années sur l'utilisation des arguments environnementaux (*green claims*) afin d'éviter tout risque de *greenwashing* ou de confusion. Dans une logique d'amélioration constante, le Groupe revoit chaque année sa politique générale de marketing responsable, qui est un document public accessible dans la section *CSR Smart data* sur www.publicisgroupe.com.

Dans ce monde digital, un autre principe est incontournable : la possibilité pour chacun de disposer du contrôle de ses données (data) et de pouvoir exercer les droits que la réglementation lui donne. Ce principe guide des choix technologiques et les solutions proposées aux clients, afin que l'utilisateur final, client ou visiteur, ait vraiment la maîtrise de ses données. Tous les utilisateurs finaux doivent pouvoir accéder à leurs propres données, les rectifier ou les supprimer, voire exercer facilement leur droit à l'oubli, selon la législation applicable.

Publicis Groupe a débuté en 2021 un travail intitulé P.R.I.S.M.S (*Publicis Groupe Program for Responsible, Inclusive and Sustainable Marketing Standards*) destiné à se doter d'indicateurs plus précis en faveur du marketing responsable. Il porte sur des enjeux matériels et opérationnels des métiers pour aller au-delà d'une conformité légale. Pour l'ensemble des réalisations, quel que soit le secteur d'activité, une revue de conformité est menée en amont avec les équipes juridiques, afin de valider un ensemble de prérequis qu'il s'agisse d'une conformité réglementaire, ainsi que l'application des Chartes et/ou Codes de bonnes pratiques édictés par le secteur du client et/ou par le client lui-même. En 2023, les travaux internes se sont poursuivis sur les activités de production et des médias.

Tous les métiers du Groupe sont actifs en matière de standards professionnels attestant d'un marketing responsable en action :

- pour **tous les métiers, donc toutes les équipes**, la nécessité de se former, de remettre en perspective les pratiques et de trouver des solutions afin de rendre toutes les activités les moins impactantes possible. Il y a différentes manières de progresser : la démarche de la France est exemplaire avec le programme *NIBI* (*No Impact for Big Impact*), qui est un plan de formation de tous les salariés, afin d'intégrer les réflexes d'éco-conception dans tous les domaines, ou encore celle de Publicis Sapient qui adapte son approche d'innovation en fonction de ses pratiques métiers sectorielles ;
- **création** : l'éco-création et l'éco-conception sont au cœur du travail réalisé par les équipes. Cela repose sur une approche volontaire qui cherche à être la plus juste et efficace tout en étant économe en termes de moyens à déployer. Un programme de formation *ad hoc* a commencé à se mettre en place en France avec les sessions du *Make it Positive LAB*, dans le cadre du plan *NIBI* ;
- **production**, l'éco-production est de mise et se généralise dans les filiales directement concernées comme *Prodigious*. Cela signifie, dès l'amont du projet, une approche rigoureuse de chaque étape de la production (y compris pré-production et post-production) afin d'identifier les options les moins impactantes (voir section 4.3.8.5) ;
- **campagnes digitales**, quel que soit le pays, les équipes créatives utilisent les bonnes pratiques dans le choix des images et de leur optimisation et/ou compression, car leur poids est déterminant en matière de consommation d'énergie, ou encore des typographies peu gourmandes en encre. De la même manière, des langages de code informatique comme Java, JavaScript ou C++, peuvent permettre de construire des sites web et des applications moins énergivores, pour une qualité de service équivalente pour l'utilisateur. Grâce à l'approche des ingénieurs et développeurs en faveur du *Low-Tech Web by Design*, il est possible de diminuer par cinq la consommation d'énergie, sachant que la consommation dépend toujours du support final (type d'écran, âge de l'ordinateur, tablette, téléphone mobile...) et de la génération de processeurs électroniques qu'il contient ;

- **relations presse et métiers d'influence** : grâce à sa plateforme propriétaire *MSL Fluency*, MSL US poursuit ses études autour des écarts de rémunération entre influenceurs en fonction du genre et/ou des origines ethniques. En juillet 2022, MSL a rassemblé tous les acteurs directs des métiers de l'influence afin de travailler ensemble sur des standards pour l'industrie en matière de rémunération égale. En septembre, MSL UK a publié son rapport « *Just Influence* » explorant la situation au Royaume-Uni sur les questions de rémunération des influenceurs, faisant écho aux travaux réalisés aux États-Unis. En décembre 2022, une écoute sociale des influenceurs a permis de voir que le sujet des inégalités de rémunérations avait largement gagné en visibilité. Ces progrès sont issus du partenariat établi avec *The Influencer League*, pour bâtir un parcours de formation permettant aux influenceurs de défendre leurs intérêts et d'être mieux rémunérés. En juillet 2023, MSL US a poursuivi ses travaux pour mettre en lumière des barrières spécifiques, freinant l'émergence de nouveaux créateurs issus de la diversité la plus large. L'agence a proposé six bonnes pratiques pour un monde de l'influence plus équitable.

Pour les métiers des médias :

- **Publicis Verified** : c'est le programme propriétaire de Publicis Groupe permettant une évaluation technologique des services proposés et des capacités des plateformes et médias, par rapport aux standards définis par le Groupe. Cette revue effectuée par cette équipe se veut indépendante et agnostique afin de déterminer les meilleurs standards professionnels à suivre. Depuis plus de onze ans, l'équipe de *Publicis Verified* pilote cette évaluation internationale et multi-niveau dans plus de 15 catégories de média, examinant leurs offres, et testant les plateformes techniques comme les services. Dans chaque catégorie, l'équipe se concentre sur plus de 500 points de données pour une analyse très détaillée. L'équipe *Verified* informe ensuite les agences et les clients de leurs travaux sur les *Adtech* et *Martech*. Cette certification permet de valider les contextes dans lesquels les marques vont apparaître (*brand safety*). Sur les centaines de fournisseurs dans l'industrie, seuls 90 ont aujourd'hui terminé l'évaluation complète et obtenu la certification *Publicis Verified*. Le processus de réévaluation annuelle tient compte de l'évolution des fournisseurs et des normes sectorielles, garantissant que les partenariats existants répondent bien aux besoins des annonceurs et aux standards exigeants de Publicis. *Publicis Verified* travaille avec les partenaires technologiques et de données externes et indépendants pour promouvoir les meilleures normes technologiques au niveau de toute l'industrie. Un travail approfondi a été mené depuis 2021 pour couvrir les domaines de la responsabilité sociale des entreprises (RSE ou ESG), intégrant des questions environnementales, sociales – notamment sur la diversité et de l'inclusion, ainsi que l'utilisation éthique des données, intégrant l'intelligence artificielle et les dispositifs de lutte contre les différents biais des systèmes automatisés ;

- **Publicis Lighthouse** : les clients de Publicis Groupe ont un accès exclusif à *Publicis Lighthouse*, la nouvelle solution de vérification la plus performante du secteur utilisant une combinaison de technologies et d'analyses préalables, pour mesurer les médias en fonction de paramètre ESG. Le spectre d'analyse repose sur plus de 25 points complexes, allant de la mesure des émissions carbone à la lutte contre la désinformation jusqu'aux logiques d'inclusion. *Publicis Lighthouse* harmonise les mesures et les vérifications des acteurs-clés du secteur comme *Zefr*, *Adelaide*, *Compliant*, *Scope 3*, *Peer39* et beaucoup d'autres ;
- **Digital Standards Client Council** : depuis quatre ans, Publicis Media a installé ce *Global Standards Council* qui se réunit chaque mois, sous forme de sessions mensuelles, ouvertes aux salariés et aux clients, pour faire le point de sujets d'actualité de l'industrie. Les sessions sont mensuelles, permettent de faire le point sur les avancées sectorielles, de nouvelles initiatives, les sujets d'actualité et les évolutions des pratiques au sein de Publicis. En 2023, il réunit plus de 500 participants issus des 100 clients/marques qui y participent, avec une communauté interne chaque mois de plus de 1000 participants issus de 25 pays ;
- **Brand Integrity Workshop** : lancé en 2022, cet atelier a pour objectif de bien aligner la stratégie de marketing responsable avec les objectifs ESG du client et de ses marques. Les actions prévues sont analysées par un prisme reposant sur la raison d'être, l'authenticité, la confiance et l'éthique. C'est un outil d'analyse sur mesure favorisant une amélioration continue. L'équipe a aidé à réaliser plus de 1000 propositions destinées aux clients, adaptées chacune à leur environnement et projets de communication ;
- **Global Exclusion List** : Publicis Media a approfondi son offre exclusive autour de la désinformation, en collaboration avec de nombreux experts indépendants, afin de créer une catégorie spécifique de critères sous surveillance permettant d'identifier et lutter contre toute forme de désinformation, phénomène en forte explosion ces dernières années. Les clients de Publicis Groupe bénéficient alors d'une plus grande transparence et de la possibilité d'opter pour les protections de leur marque (*brand safety*) les plus étendues du marché. Cet outil exclut de nombreux sites, tous classés selon les règles de sécurité de la marque définis par GARM – l'Alliance mondiale pour les médias responsables. Cette procédure permet d'éviter que les publicités d'une marque ne financent involontairement des vues ou impressions sur des sites préjudiciables. On estime à 17 milliards le nombre de vues qui ont été ainsi bloquées en 2023 ;
- **TAAG : Technology and Activation Group** regroupe des salariés experts en publicité digitale, fonctionnant 24/7 dûment formés tout au long de l'année sur les dernières innovations des plateformes partenaires et pouvant intervenir rapidement selon des *process* standardisés. Cette expertise permet aux équipes de réagir très vite en cas de problèmes identifiés.
 Pour les métiers de la **data** :
 - la base de données d'Epsilon, qui comprend les 250 millions de profils américains (**TSP** – *Total Source Plus*), provenant de plus de 40 sources différentes, est rafraîchie toutes les six semaines, afin d'assurer le succès des actions ciblées ou l'activation de certains groupes de consommateurs. Ce mécanisme fait partie des pratiques de marketing responsable d'Epsilon afin de prendre en compte les attendus des clients et de préserver la protection des consommateurs. Cette approche permet d'identifier précisément les publics cibles, d'éliminer les risques de doublons; c'est une garantie de qualité et d'efficacité ;
 - **Truthset** : Epsilon fait appel régulièrement à cette société externe et indépendante de certification des données, afin de faire évaluer par un tiers indépendant la qualité et validité des données qui sont utilisées dans ses bases. C'est une sécurité additionnelle pour les clients. Les politiques d'Epsilon en matière de protection des données sont publiquement accessibles – voir <https://legal.Epsilon.com/global-privacy-policies>.
 Pour les métiers liés au **DBT** (*Digital Business Transformation*), l'approche est double autour de Digital for Good et Good Digital ;
 - **Digital for Good** : le défi consiste à réduire systématiquement tout ce qui pourrait limiter l'accès aux services en ligne. En numérisant 160 millions de dossiers pour le bureau d'un défenseur public (États-Unis, Californie), Publicis Sapient a contribué à la transformation numérique de ce service gouvernemental afin d'assurer une meilleure défense des clients ayant besoin d'une aide juridique. Dans un autre programme, Publicis Sapient a travaillé sur une plateforme permettant à un service gouvernemental local (États-Unis, Caroline du Nord) de redistribuer des aides d'urgence à des dizaines de milliers de personnes pour faciliter leur accès au logement. En apportant de l'efficacité à la stratégie numérique pour développer les opérations d'une administration centrale de services de santé, Publicis Sapient a aidé à connecter plus de 16 000 prestataires de santé à plus de 17 millions de patients afin d'améliorer la santé des personnes qui en ont le plus besoin. Autre exemple, Publicis Sapient s'est associée à un constructeur automobile (France) pour développer un service de réservation de bornes de recharge *peer-to-peer* pour les voitures électriques. La plateforme repose sur la mise en relation des personnes disposant de bornes de recharge électrique inutilisées à la maison, avec les personnes qui se déplacent dans des véhicules électriques de toutes marques. Le principe d'inclusion par la conception reste central, en plus du double principe de transparence et de responsabilité, en particulier pour les projets basés sur l'apprentissage profond ou l'intelligence artificielle ;
 - **Good Digital** consiste à trouver pour chaque projet, les solutions permettant de faire baisser les impacts liés au digital pour tendre vers le Net Zéro, à travers une série d'audits de Green IT et de mise en œuvre d'eco-design dans tous les projets digitaux ;
 - le **Centre d'expertise en accessibilité**, créé il y a plusieurs années, a permis de former des milliers de salariés, et de créer une sorte de bibliothèque ouverte à tous les ingénieurs afin de faciliter leurs tâches spécifiques pour écrire un code accessible et sans cesse l'améliorer (voir la section 4.3.8.1) ;

- de nombreuses agences doivent répondre à des enjeux de conformité spécifiques comme les agences **Santé**. La communication dans ce secteur est encadrée dans beaucoup de pays. Cela exige que nos équipes soient formées au cadre réglementaire local et parfois dirigées par les clients qui sont soumis à des réglementations spécifiques impliquant un cadre de communication plus exigeant. L'agence doit assurer une conformité élevée avec différents niveaux de validations conjointes entre les équipes opérationnelles et juridiques.

4.3.8.3 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 d'évaluer plus précisément notre capacité à réduire les impacts de nos produits et services. A.L.I.C.E couvre tous les grands 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 permet d'analyser les impacts projet par projet, d'identifier les leviers de réduction et d'augmenter les impacts positifs grâce à de nouvelles solutions plus économes testées par l'agence et proposées aux clients.
- 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 %. Cet exercice permet à l'agence d'avoir un référentiel d'impacts pour réduire certains volets de la production. Par exemple, la réduction du poids des visuels et/ou 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. Ces standards sont ensuite partagés avec les équipes Média, puis avec les partenaires et supports. A.L.I.C.E est utilisée avec plus de 250 clients/marques.

- A.L.I.C.E a un rôle pédagogique auprès des salariés leur permettant de matérialiser l'impact environnemental concret afin d'imaginer en amont des solutions moins impactantes. L'objectif est d'affûter les réflexes de chacun pour réduire tous les impacts environnementaux. Les clients pour lesquels les équipes utilisent A.L.I.C.E considèrent que la méthode de calcul retenue est robuste et que l'approche transversale aux différents métiers du Groupe donne une homogénéité de calcul inégalée. 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. Et vis-à-vis de partenaires externes, 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. Ces deux interfaces permettent d'affiner les calculs d'impacts digitaux notamment liés au programmatique. D'autres partenariats sont en cours.
- 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.



A.L.I.C.E.

4.3.8.4 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 70 entreprises dont des clients/marques et des médias. L'objectif commun est de bâtir des relations de long terme avec des médias qui sont détenus par des minorités ou des groupes de populations sous-représentées, et s'adressent en priorité à eux. Les clients ont ainsi accru de + 50 % leurs investissements avec ces médias.

Ce programme a permis au Groupe de développer des outils inclusifs 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'inclusion 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 du volet multiculturel d'une campagne. L'IBP qui permet une approche plus granulaire des audiences recherchées a été déployé dans les différents outils de Publicis Media aux États-Unis.

En 2022 et 2023, à travers son fonds dédié *Inclusion Investment Funds*, le Groupe aura investi 30 millions de dollars dans la création de 32 projets, représentant 390 heures de contenus, générant à eux seuls plus de 500 millions de vues additionnelles. Certains contenus se poursuivent comme le « *6 Minutes to Glory* » avec une saison 2. En octobre 2023, la Coalition s'est réunie pour faire le point sur la suite de l'initiative, avec près de 150 participants dont 32 clients/marques représentés.

Cet investissement contribue aux engagements du plan *Pausing For Action* pris en 2020 aux États-Unis en faveur d'un soutien efficace et concret en faveur des communautés et minorités.



4.3.8.5 Marketing & technologie responsables en action dans les agences et avec les clients

1) Publicis France

Une Direction et un département RSE à l'échelle du pays ont été créés en 2019. Une communauté de 60 ambassadeurs RSE a été mise en place, se réunissant deux fois par mois pour partager, s'informer et diffuser les actions communes au sein des agences. Publicis France est depuis 2020 le 1^{er} réseau, dans le pays, en nombre d'agences labellisées RSE Agences Actives de l'AACC-Afnor en partenariat avec Afnor Certification avec 11 agences (sur 13 éligibles) dont 10 au plus haut niveau (3 étoiles). Publicis Live a été certifiée ISO 20121. Ces efforts sont aussi à mettre en regard des actions en faveur de la Diversité (voir section 4.2.4.1).

En 2023, Publicis France continue à faire de la transformation RSE un enjeu stratégique majeur, en interne comme auprès des clients, notamment avec son programme de communication responsable *No Impact for Big Impact (NIBI)* incluant le think tank *Positive Media Project*. Des conférences inspirantes Positive Talks, sont régulièrement proposées à tous les salariés et souvent ouverts aux clients. Elles abordent des sujets de responsabilité tels que « La guerre au *greenwashing* est déclarée », « Les nouveaux enjeux de représentation dans la communication ». En juillet 2023,

une grande journée a été dédiée aux « Nouveaux Récits et imaginaires collectifs » pour embarquer tous les collaborateurs et faire comprendre où se situe notre responsabilité. La France met publiquement à disposition ses travaux et entretiens avec des experts sur la plateforme www.positivebypublicis.com, dans un souci de partage avec l'industrie.



Concernant le programme NIBI, en interne, 2 700 salariés ont été formés à fin 2023, avec un programme accessible en français et en anglais sur Marcel. Plus de 19 clients sont embarqués dans le processus de transformation de leur communication, et 41 autres ont été sensibilisés à NIBI (représentant 87 % du Top 30 des clients en France), avec plus de 800 personnes formées.

Publicis France a continué à travailler sur les enjeux de diversité et inclusion dans les représentations avec des partenaires comme *Singularist* et *Icono'clash*, ainsi qu'avec des partenaires agissant sur les métiers « Derrière la caméra » comme Séquences Clés et le Collectif 50/50. Les outils NIBI ont été mis à jour et partagés avec d'autres pays.

En 2023, un *Playbook* pour une communication plus responsable a vu le jour, rassemblant nos actions de communications engagées et solutions responsables pour accompagner nos clients dans leur transformation positive. Il peut être demandé à l'adresse suivante : nibi@publicis.com.

Publicis France a continué de participer activement aux actions collectives du secteur auprès de l'AACC, l'Udecam, le CPP, l'UDM et aussi en s'impliquant dans les travaux initiés par le ministère de la Transition écologique et le Commissariat général au développement durable. Publicis a joué un rôle actif pour faire connaître les Contrats climat de la loi Climat et résilience en écrivant le sien dès juin 2022 mais aussi en incitant ses clients et d'autres agences à publier leurs Contrats climat, *via* des webinaires clients et à l'AACC.

Publicis Conseil a publié son 4^e Rapport Stratégie & Plan d'actions RSE et a travaillé avec son Comité expert de parties prenantes (comprenant quatre clients, un représentant de l'ARPP, deux représentants d'ONG, un représentant d'une association Inclusion & Diversité, un représentant du Numérique responsable, deux représentants des Médias et un représentant d'une association étudiante) qui se réunit deux fois par an.

2) Publicis UK

■ En 2023, Publicis UK a poursuivi ses travaux sur la mesure des impacts environnementaux de toutes ses activités. Le *Green Council* interne a accéléré la transformation en cours. Un programme de formation a permis de sensibiliser de manière homogène toutes les équipes aux enjeux climatiques, permettant à chacun de comprendre les enjeux de portée individuelle et collective. Sous la forme de trois sessions *Peptalk*, interactives et dynamiques, les salariés ont pu être formés et motivés, et poser toutes leurs questions à des experts et au management. Cette détermination s'est vue aussi dans les supports de communication internes, reprenant et détaillant des initiatives inspirantes internes comme externes.

- En ce qui concerne les bâtiments et la vie en leur sein, après avoir opéré une bascule vers 100 % d'énergies renouvelable en source directe, l'attention de 2023 a porté sur une meilleure gestion du chauffage et de l'air conditionné, pour réduire la consommation énergétique, de même que sur l'eau chaude. Et les efforts se sont étendus à la gestion des déchets et des e-déchets.
- Publicis UK est un membre fondateur de *Ad Net Zero*, la plateforme sectorielle montée à l'initiative de l'industrie de la communication et dont l'objectif est d'atteindre le Net Zero d'ici 2030. Publicis UK est aussi un membre fondateur de *AdGreen*, le calculateur carbone, et encourage ses clients à se joindre au grand mouvement destiné à faire baisser les impacts environnementaux liés aux différents métiers et projets.
- Écologique, le BRG (*Business/Employee Resource Group*) dédié aux impacts environnementaux de nos activités, permet de fédérer les bonnes volontés internes pour agir et accélérer, autour de deux axes. Le premier est de partager les connaissances et de constituer une communauté motivée afin de faire changer les comportements des salariés et réduire les impacts. Le second est d'avoir une approche holistique afin d'embarquer les clients et les communautés.
- Le travail transversal se poursuit autour de l'élaboration des briefs respectant le cadre « *Route to Zero* », afin d'intégrer, dès les premières idées et intentions créatives, la nécessité de faire et d'avoir un discours promouvant des solutions bas carbone.
- La direction de Publicis UK a mis en place en 2022 différentes actions permettant de répondre aux enjeux de la crise sociale et environnementale : un petit-déjeuner gratuit pour les collaborateurs tous les matins et le mardi, les *Tuesday Vegan Lunches* gratuits également - sans oublier les différentes actions en faveur du bien-être au travail (voir section 4.2.4.1).

3) Publicis Production

Depuis près de cinq ans, Publicis Production s'est engagé dans un vaste programme de réduction de ses impacts directs. Après une première période d'analyse des enjeux liés aux activités de production (incluant pré-production et post-production) ainsi que ceux issus de la chaîne de valeur avec ses nombreux intervenants, les agences se sont concentrées sur leur périmètre direct, puis sur celui de leurs partenaires-clés. 2023 a été l'année de l'accélération de production virtuelle avec les projets à grande échelle pour plus de 20 grands clients internationaux. Sur l'ensemble des tournages, la possibilité de se connecter à distance sur les caméras a également participé à la réduction des déplacements. 2023 a été l'année du déploiement de la production responsable dans l'ensemble du réseau. Les hubs de Chicago, de São Paolo, de Bogota, de Paris, de Cape Town, de Dubaï, de Mumbai et de Bangkok ont tous pris ce virage structurel qui modifie de nombreux métiers. Cela a été rendu possible grâce à un réseau de 15 *ESG Champions* dans les 10 pays majeurs, grâce aussi à des ateliers internes pour acculturer les équipes et par la mise à disposition d'outils transversaux sur les nouvelles méthodes de travail ainsi qu'avec l'investissement dans de nouveaux outils. Parmi eux, un logiciel propriétaire produisant de la voix synthétique grâce à l'intelligence artificielle, permettant de

faire de l'audiodescription de qualité, dans plusieurs langues et à grande échelle.

Publicis Production est également actif avec ses partenaires et nombreux fournisseurs, et cherche à accroître la proportion de ses achats avec des fournisseurs issus de la diversité, afin de soutenir plus durablement un écosystème local composé de nombreuses PME/TPE (très petites/petites et moyennes entreprises), d'une part, principalement en Europe, en affinant son portefeuille direct de prestataires pour mieux intégrer ces caractéristiques et d'autre part, comme aux États-Unis, en utilisant des outils Groupe tels que *supplier.io* ou *WeConnect.org*.

En France, Prodigious a une longue tradition d'aider chaque année de nombreuses associations dans la réalisation de leurs supports de communication. Parmi les activités de 2023, citons l'appui au Festival Solidays (lutte contre le sida), la réalisation d'un hackathon dédié à des entrepreneurs issus des minorités pour les aider à démarrer leur projet, l'accompagnement de personnes en situation de handicap moteur pour les aider à trouver un emploi, le soutien matériel d'un projet de recherche initié par des étudiants de l'EM Lyon sur la production durable (sustainable video production) en Europe. Enfin, comme chaque année, l'agence accueille de nombreux jeunes des collèges et lycées pour leur faire découvrir les métiers de la production.

4) Salterbaxter

Salterbaxter aide les entreprises à mettre en cohérence la complexité et l'interconnexion des sujets liés à la durabilité - dérèglement climatique, émissions de carbone, impacts sur la nature, circularité, régénération de biodiversité, lutte contre les inégalités sociales, besoins de financement. Cette agence accompagne les clients dans leur analyse de matérialité, dans la définition de leurs priorités d'actions et la communication.

Avec des bureaux à Londres, New York, Los Angeles et Sydney, Salterbaxter est un cabinet en durabilité (*sustainability*) réputé dans son domaine. Les équipes combinent des expertises en conseil en durabilité avec de la créativité et leur compréhension des publics et des changements de comportement, ils coconstruisent avec leurs clients la transformation des entreprises pour qu'elles soient résilientes et pérennes.

En 2022, en partenariat avec la *World Benchmarking Alliance (WBA)*, Salterbaxter a bâti un outil : *ProgressPoint*. C'est un outil d'analyse assez facile permettant d'identifier facilement des leviers d'action existants ou futurs, et ainsi de mettre les efforts et les ressources en priorité sur les initiatives à fort impact positif. Ce cadre de travail s'appuie sur de nombreuses données, notamment la performance extra-financière, l'anticipation et l'innovation, et la réputation. Cela permet de tracer une feuille de route totalement sur mesure car propre au client, ses activités, produits et services, et les caractéristiques de son marché.

En 2023, Salterbaxter a reconduit pour la 12e année son *Innovation Day*, journée annuelle de l'agence dédiée à l'accompagnement d'entrepreneurs sociaux, de manière gracieuse et bénévole. 71 salariés de plusieurs agences du Groupe au Royaume-Uni issus de 20 agences différentes ont aidé 10 entrepreneurs. Depuis sa création, ce sont 710 salariés qui ont participé au programme, aidant 105 entrepreneurs sociaux, apportant à chacun une aide d'une valeur estimée à 25 000 livres *sterling*.

4.3.8.6 La participation active aux initiatives sectorielles et professionnelles

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 **légal, 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 et les applications mobiles, 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 *greenwashing*. 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 sur 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 métiers de la communication ;

- 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*) ;
- le Groupe a participé au lancement de **GARM** (*Global Alliance for Responsible Media*), à Cannes en 2019, à l'initiative des annonceurs regroupés au sein de la WFA (*World Federation of Advertisers*). Depuis 2020, Publicis Groupe est l'un des membres fondateurs de PRAM (*Partnership for Reasonable Addressable Media*) avec comme priorité la protection des consommateurs : c'est un consortium positionné sur l'inclusion en développant des principes et standards permettant de s'adresser correctement aux différents groupes de consommateurs. Ces projets sont engageants pour le Groupe, tout comme ceux réalisés collectivement depuis de nombreuses années sur le *Online Behavioral Advertising* ou le *Native Advertising*, que cela soit aux États-Unis ou en Europe;
- **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.

4.3.9 Achats responsables

4.3.9.1 Process de revue et due diligence

En 2023, 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. Le périmètre de ce programme d'analyse des risques et de conformité repose sur cinq piliers :

- 1 **Analyse des risques** : cette partie qui couvre un large spectre de sujets, tels que la santé financière de l'entreprise ou les enjeux de réputation du fournisseur. En 2023, la Direction des achats Groupe a activé et déployé le module *Supplier Risk* de la plateforme Ariba SLP, qui couvre les questions de conformité légale, de situation financière, d'évaluation RSE, et de fonctionnement opérationnel ;
- 2 **Anti-corruption** : les équipes procèdent à une analyse des risques pour évaluer les fournisseurs. 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. Le GDPO dispose des *process* permettant d'évaluer les risques liés à la protection des données et propose des mesures d'atténuation appropriées ;
- 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 diligence*) pour vérifier la sécurité des systèmes du fournisseur afin de vérifier leur conformité et leur sécurité et leur alignement avec les politiques du Groupe. 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 des évaluations externes pour les fournisseurs stratégiques Groupe, soit pour les fournisseurs critiques, 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 dimensions sont traitées de manières plus spécifiques : les fournisseurs 'divers' (suppliers diversity, voir section 4.3.9.3) 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*.

La Direction RSE Groupe participe aux séminaires Fournisseurs organisés par la Direction des Achats Groupe, avec en 2023 une attention particulière sur les évolutions réglementaires liées à la CSRD et les attentes du Groupe vis-à-vis de ses partenaires. En matière de sous-traitance, les agences essayent d'anticiper au mieux les contraintes fortes émanant des clients, notamment en termes de temps pour réaliser certains projets intervenants pendant des pics d'activités. Dans tous les pays, le Groupe veille à ce que tous les fournisseurs soient traités de manière équitable et payés dans des délais rapides.

Tous les salariés négociant avec des fournisseurs doivent respecter les règles du Code de conduite et d'éthique Janus et agir de manière professionnelle et rigoureuse, hors de tout conflit d'intérêts.

En 2023, la Direction des achats Groupe a lancé un nouveau programme d'engagement et de revue individuelle auprès de 111 grands fournisseurs Groupe dits stratégiques sur cinq sujets 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) ;
- 4 l'évaluation RSE par un tiers comme EcoVadis (score minimum de 45) ;
- 5 l'engagement dans l'initiative *WorkingWithCancer*.

L'intention de ce programme est de veiller à la conformité des fournisseurs dans une logique de progrès continu. **71 % de ces 111 fournisseurs stratégiques** ont été en conformité totale en 2023 sur les 5 critères, l'objectif étant d'atteindre 100 % pour les 200 premiers fournisseurs stratégiques d'ici 2025. Ce 71% n'est pas comparable avec le taux de 98% indiqué en 2022 car le programme n'était pas le même : moins de fournisseurs et trois sujets couverts sur les cinq du nouveau programme.

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 Groupe ; ils ont participé aux conférences/webinaires réalisées avec les fournisseurs sur ces sujets. Les évolutions réglementaires comme les aménagements des *CSR for Business Guidelines* sont passés en revue avec les équipes *a minima* une fois par an.

La politique **CSR for Business Guidelines** est explicite et exigeante sur les trois dimensions liées à l'application de la loi française sur le devoir de vigilance : droits humains et libertés fondamentales, santé et sécurité des personnes, impacts environnementaux. Cette politique, en 17 points, reflète un travail continu effectué entre les équipes des Directions achats et RSE du Groupe, soutenue par des formations régulières liées aux enjeux réglementaires, aux évolutions des marchés à anticiper, de partage de bonnes pratiques et d'échanges autour des indicateurs.

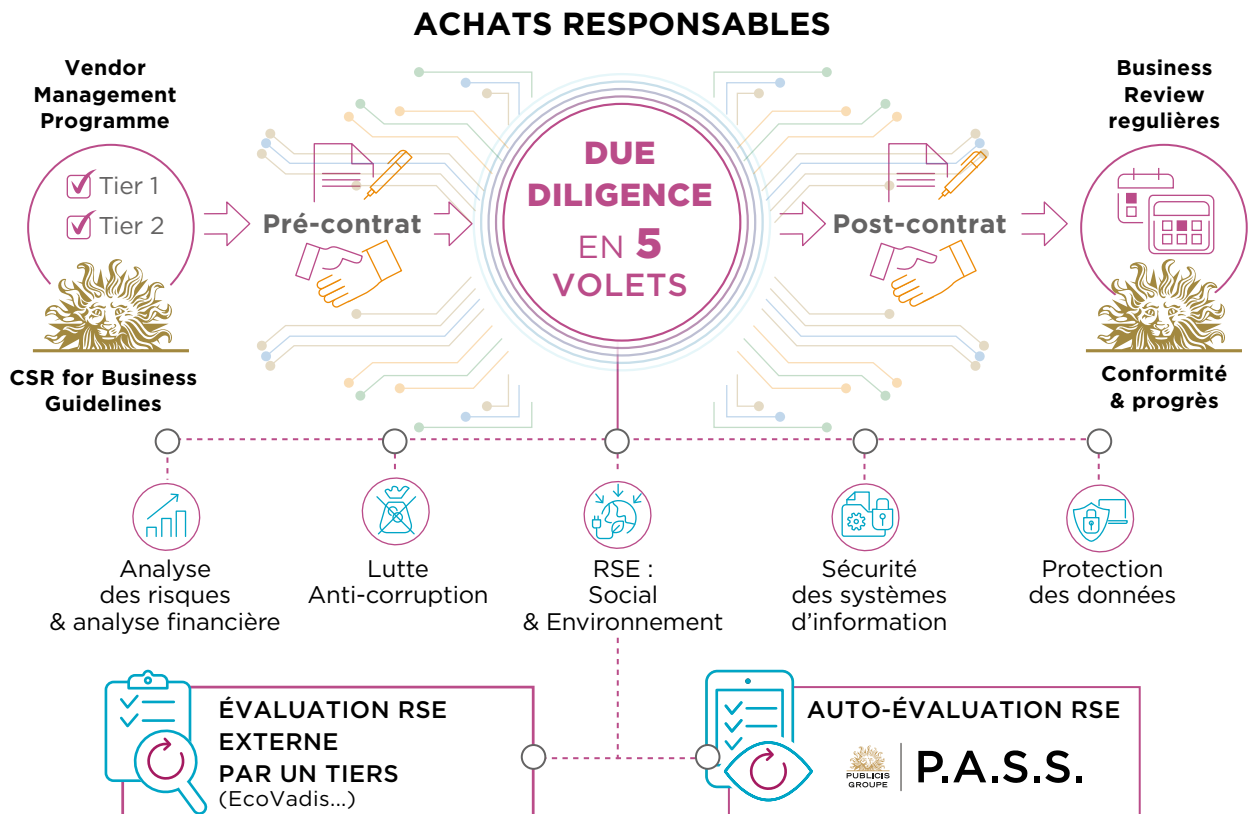
Cette politique fait l'objet d'une révision annuelle systématique entre les Directions des achats Groupe et de la RSE afin d'en évaluer la pertinence et d'améliorer par les acheteurs sur la base des *feedbacks*. En 2023, la question de l'accessibilité/e-accessibilité a été formellement définie et d'autres points ont été renforcés autour des droits humains et des conditions de travail des salariés des fournisseurs. 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 devient un critère de non-sélection.

Le dispositif d'alerte de Publicis Groupe est accessible aux salariés des fournisseurs via la plateforme externe *Ethics Concerns* [https:// publicis.whispli.com/lp/ethicsconcerns](https://publicis.whispli.com/lp/ethicsconcerns).

Pour certaines activités réalisées par des TPE (très petites entreprises) locales, telles que la sécurité ou le nettoyage, le Groupe veille à évaluer régulièrement ses fournisseurs locaux sur le respect des droits humains, et de l'ensemble des critères sociaux et sociétaux. Dans plusieurs pays, le Groupe est signataire d'engagements spécifiques comme le *Modern Slavery Act* au Royaume-Uni ou en Australie ; ou détenteur de certifications comme la *BBBEE - level 1 (Broad-Based Black Economic Empowerment)* en Afrique du Sud, qui impose localement une mise conformité particulière sur certains 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.

L'équipe Achats Groupe est basée dans les trois grandes régions du Groupe : Amériques, Europe, APAC. 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. Aux États-Unis, mais aussi 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...), au recyclage ou au reformatage pour le marché de seconde main.

4



*P.A.S.S. : Publicis Groupe Providers Platform for a self-Assessment for a Sustainable Supply-chain

4.3.9.2 Évaluation RSE des fournisseurs

Elle 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. Le périmètre de ce niveau des fournisseurs stratégiques a été élargi en 2023 à 111 partenaires relevant des mêmes critères. Ce périmètre va continuer de s'accroître chaque année.

En 2023, le Groupe compte 154 fournisseurs évalués par EcoVadis (Score moyen : 62/100, en hausse de 2 point par rapport à 2022) ;

■ **auto-évaluation 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.

105 sur 132 nouveaux fournisseurs (Chine, Inde, Vietnam, Hong Kong, États-Unis, France, Royaume-Uni, Allemagne...) ont été évalués sur P.A.S.S en 2023, chacun ayant reçu un accompagnement individualisé (score moyen : 46/100, en hausse de 2 points). L'intégration de P.A.S.S dans les autres systèmes d'informations sur les fournisseurs se poursuit en 2024 ;



P.A.S.S.

■ **auto-évaluation 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.

Indicateurs achats responsables	2021	2022	2023	Objectif 2025
Fournisseurs stratégiques évalués par un tiers en RSE en nombre			111	200
% de fournisseurs stratégiques en conformité avec le <i>Vendor Management Programme</i> de 2023	90 %	98 %	71 %*	100 %
Fournisseurs du Groupe évalués par EcoVadis dans l'année, en nombre	250	166	154	
Note moyenne des fournisseurs dans EcoVadis (tous secteurs)	52/100	60/100	62/100	
Fournisseurs critiques autoévalués dans l'année en RSE via P.A.S.S, en nombre	180	70	105	
Note moyenne des fournisseurs dans P.A.S.S (tous secteurs), en nombre	42/100	44/100	46/100	
<i>Supplier Diversity</i> : fournisseurs certifiés (États-Unis uniquement), en nombre	1 100	1 200	1 334	
<i>Supplier Diversity</i> : montant des achats (États-Unis uniquement), en millions d'US\$	458	649	774	

* Nouveau périmètre en 2023 étendu à 111 fournisseurs Groupe: ce 71% ne peut donc pas être comparé au 98% de l'année 2022.

4.3.9.3 *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. À ce titre, et dans le respect des législations en vigueur dans chaque pays, le Groupe encourage les fournisseurs dits *diverse suppliers* (dirigé par une minorité ethnique, des femmes, des personnes LGBTQ+, des personnes handicapées...) à participer aux appels d'offres, tout comme les fournisseurs issus de l'économie sociale et solidaire ou les entrepreneurs sociaux. Cette approche volontariste est conduite dans plusieurs pays comme aux États-Unis ou 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).

Le Groupe poursuit son attention particulière à l'égard des entreprises dirigées par des femmes, au travers de son partenariat avec *WEConnect International* qui donne accès à plusieurs milliers d'entreprises dirigées par des femmes dans de nombreux pays.

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 Comunidad* 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 africaines-américaines.

Le Groupe est attentif à cet engagement en faveur de ces fournisseurs :

- 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 1300 fournisseurs accrédités *diverse suppliers* dont 35 % sont *women-owned* (WBE) et 25 % *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 ;
- ces sujets sont traités dans le cadre d'un *Steering Committee* qui se réunit chaque mois, présidé par la Secrétaire Générale du Groupe, supervisé par la Directrice

des plateformes partagées (Re:Sources) et animé par la *Chief Procurement Officer*. Les progrès accomplis montrent une amélioration de +42 % du montant dépensé sur le marché américain avec ces *diverse suppliers* depuis 2021 et +20 % par rapport à 2022. 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.

4.3.10 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.

4.3.10.1 Gouvernance et périmètre

Le Comité de pilotage dédié au devoir de vigilance, constitué en 2017, 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, membre du Directoire. Le Comité de pilotage se réunit annuellement, des séances de travail thématiques sont organisées en comités plus restreints

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 et des risques et au Conseil de surveillance en septembre 2023.

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.

4.3.10.2 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, section 2.2.4.

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 sera à nouveau actualisée à la lumière de la future directive européenne (*Corporate sustainability due diligence directive*).

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.

4.3.10.2.1 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, et 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 (ou 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 des femmes et 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 sections 4.3.3 et 4.3.4 pour plus d'informations).

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 (voir chapitre 4.2.9) 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.

4.3.10.2 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 télé-médecine, 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 4.2.6.3);
- 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'évènement exceptionnel (comme les tremblements de terre dans les zones à risque sismique par exemple). Des salariés volontaires sont formés aux gestes de premier secours.

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 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
- Diversité, équité et inclusion
- 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.

4.3.10.2.3 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 4.3.8.3) ;
- 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 4.3.9.2) ;
- 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 4.1.2.2).

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.

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.

4.3.10.3 - 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 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 4.3.9 Achats responsables). Le document *CSR for Business Guidelines* expose 15 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 » (voir chapitre 4.2.7).

Synthèse des indicateurs-clés Devoir de vigilance

Indicateurs	2021	2022	2023
Nombre de salariés Publicis Groupe	88 531	98 022	103 295
1 - Droits humains et libertés fondamentales			
% Salariés formés à Janus	61 %	85 %	79 %
- Protection des données	67,7 %	74 %	84 %
- Sécurité des données	70 %	75 %	84 %
Fournisseurs évalués sur les droits humains*	250	166	154
- Note moyenne sur deux critères (FBP) & (SUP)	-	49,7/100	57,5/100
2 - Santé et sécurité des personnes			
Taux d'absentéisme (%)	1,51 %	1,8 %	1,6 %
Taux d'accidents du travail (%)	0,11 %	0,15 %	0,16 %
Fournisseurs évalués sur la santé et sécurité*	250	166	154
- Note moyenne des fournisseurs sur le critère (LAB)	-	53,6/100	62,8/100
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
- Réduction des émissions carbone par rapport à 2019	- 49,5%	- 29,7 %	- 29,7 %
- Part des énergies renouvelables (objectif 100 % en 2030)	38,8 %	47 %	60 %
Fournisseurs évalués sur les objectifs Climat*	250	166	154
- Note moyenne des fournisseurs sur le critère (ENV)	-	52,5/100	67,1/100

(1) 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.

4.3.10.4 - 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 4.3.6) 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.

4.3.11 Innovations et partenariats

Partenaire privilégié des grandes plateformes digitales, Publicis Groupe a aussi noué des partenariats technologiques avec de nombreuses entreprises, qu'elles soient établies ou des *start-up* prometteuses. L'objectif est de mieux connaître les possibilités techniques et de collaborer à des solutions nouvelles et intelligentes, répondant aux attentes des clients et des consommateurs.

En fonction de leur expertise, les entités du Groupe ont mis au point diverses méthodologies d'analyse et d'études (notamment sur le comportement des consommateurs, les évolutions sociologiques) ainsi que des outils (logiciels ou systèmes spécifiques) utiles dans leur mission auprès des clients.

Les relations avec les start-up et l'innovation sociétale

- **VivaTech** (créé par Publicis Groupe et le Groupe Les Échos-Le Parisien) est un accélérateur d'innovation qui connecte entre eux les start-up, les leaders technologiques, les grandes entreprises et les investisseurs répondant aux plus grands défis de notre monde (éducation, santé, sciences, innovation, économie, inclusion, durabilité/climat...).

VivaTech organise chaque année le plus grand événement start-up et Tech d'Europe. Pendant quatre jours, toute la Tech se rassemble avec effervescence à Paris autour des sujets les plus disruptifs de l'écosystème et d'innovations présentées en avant-première mondiale. VivaTech est devenu le lieu unique dans lequel se croisent business et innovation. La dernière édition en juin 2023 a rassemblé à Paris plus de 150 000 visiteurs de 174 pays, 2 800 exposants, 11 400 start-up et plus de 2 600 investisseurs. La huitième édition de VivaTech aura lieu du 22 au 25 mai 2024. Plus d'informations disponibles sur <https://vivatech.com> et @VivaTech.



- Quelques agences digitales du Groupe ont un « Lab » interne dont la vocation est de créer les conditions optimales d'expérimentation pour des équipes pluridisciplinaires, notamment avec la réalité augmentée, la réalité virtuelle et l'intelligence artificielle et tout ce qui se rapporte à l'Internet des objets (IoT). Des partenaires techniques ou académiques sont associés aux projets dans des logiques de co-développement de solutions innovantes.
- Depuis 2012, Publicis Groupe est partenaire des fonds IRIS ; ces fonds accompagnent une quarantaine de sociétés technologiques, totalisant un chiffre d'affaires cumulé de 2,3 milliards d'euros et des effectifs cumulés de 10 100 personnes. IRIS se concentre sur des entreprises technologiques, en amorçage, *Early Stage*, *Late Stage* et *Growth* à fort potentiel, transformant radicalement leur secteur par l'usage des nouvelles technologies du web, du Cloud, de l'intelligence artificielle ou de la robotique, entre autres : elle adresse notamment l'industrie 5.0, l'Internet des objets, la cybersécurité, le logiciel B2B, la fintech, les réseaux 5G ou encore la logistique et l'e-commerce (voir www.iriscapital.com).
- Publicis Groupe est un partenaire des FCPI Alpha Diamant II et Alpha Diamant IV, levés par la Fondation AlphaOmega à vocation sociétale dont 80 % des plus-values vont aux actions de la Fondation. Elle apporte un appui à des associations actives en faveur des jeunes et des élèves en difficulté, ayant besoin d'être accompagnés en termes de formation et de réinsertion, afin de retrouver confiance en eux et de bâtir leur avenir professionnel (voir www.alphaomegafondation.com).
- Le Groupe est également très engagé aux côtés de l'ICM (Institut du Cerveau et de la Moelle épinière) depuis sa création, et plus récemment dans *The Brain Fund* dont 80 % des plus-values financent les travaux de recherche

fondamentale et des innovations de l'ICM en faveur des maladies neurologiques ou psychiatriques.

- En 2023, Publicis Groupe s'est engagé à investir 20 millions d'euros dans le Fonds Climat pour la Nature géré par la société Mirova (groupe Natixis), aux côtés d'autres grandes entreprises françaises. Ce fonds, domicilié en France, a pour vocation d'investir dans des projets consacrés à la protection et à la restauration de la nature. Il a pour objectif de générer des crédits carbone issus des bénéfiques pour la biodiversité, avec des co-bénéfices pour les communautés locales.

4.3.12 Relations avec les autres parties prenantes

Sont citées ici les parties prenantes autres que les salariés, les clients et les citoyens-consommateurs. Toutes les parties prenantes sont invitées à faire part de leurs remarques ou questions à la Direction de la RSE du Groupe : csr@publicisgroupe.com.

Avec les actionnaires et les investisseurs

L'entreprise est cotée à la Bourse de Paris depuis 1970. Elle fait partie des entreprises retenues dans l'indice CAC 40. Les informations détaillées relatives à l'actionariat sont exposées dans la section 8.2 du présent document.

La Direction des relations investisseurs (voir section 8.4.2 du présent document) assure le suivi au quotidien des relations avec les investisseurs et les actionnaires à travers de nombreuses rencontres et échanges dans différents pays. La Direction des relations investisseurs et la Direction de la RSE coopèrent étroitement dans le cadre des demandes ESG (environnement, social, gouvernance) ou des fonds ISR (investissement socialement responsable), émanant d'actionnaires, d'investisseurs, de sociétés de gestion ou d'agences de notation.

Les communiqués et présentations diffusés tout au long de l'année sont accessibles sur le site internet du Groupe, section Relations investisseurs.

Avec les médias

Les médias et les plateformes sont des partenaires clés pour les activités du Groupe : ils sont des fournisseurs avec lesquels traitent quotidiennement les agences dans les différents pays. Depuis toujours, Publicis Groupe est très attaché à la pluralité des médias et s'est souvent engagé pour leur diversité et le respect de leur neutralité. La *Once And For All Coalition* en faveur des médias et contenus proposés à des minorités, est une illustration de la manière active avec laquelle nous voulons bâtir des partenariats dans la durée (voir section 4.3.8.2).

De manière totalement distincte, la Direction de la communication du Groupe accompagne le calendrier des annonces officielles de l'entreprise et les grands projets transversaux comme *#WorkingWithCancer*. La communication des agences se fait autour de leurs réalisations pour les clients, des campagnes et des récompenses. La Direction de la communication du Groupe informe également toutes les parties prenantes : les collaborateurs, les actionnaires, le grand public et les institutionnels via différents canaux (médias, site Internet, réseaux sociaux, newsletter...).

Avec les associations de consommateurs, de protection de l'environnement

Dans chaque pays où le Groupe est implanté, ces associations sont des parties prenantes importantes de l'écosystème local. Les agences sont amenées à travailler avec un grand nombre d'entre elles dans le cadre de projets de communication. Une attention particulière reste portée sur des organisations luttant contre les injustices sociales et raciales. L'urgence climatique favorise des échanges plus réguliers avec des associations environnementales ou de protection de la biodiversité (faune et flore), afin de trouver des coopérations avec certains clients, entreprises industrielles ou de services. Les agences privilégient la co-construction de solutions avec des partenaires experts (voir section 4.3.8.5 avec des exemples en France ou au Royaume-Uni). Au siège à Paris, le Groupe a bâti une relation au long cours avec Apiflordev, qui aide des communautés de femmes en Afrique pour monter leur rucher, qui devient un levier de développement économique et social (voir section 4.1.7).

Avec les autorités de tutelle, d'autorégulation et les interprofessions

Dans la très grande majorité des pays où le Groupe est présent, une coopération régulière est établie avec les différentes instances de tutelle et/ou d'autorégulation de l'industrie, par la voie des interprofessions, et du travail intersectoriel sur des problématiques communes. Les enjeux autour de la protection des données personnelles en sont l'illustration : la publicité est un acteur parmi beaucoup d'autres. Un travail collectif permanent, avec toutes les parties prenantes est donc indispensable (voir section 4.3.8.6).

Si le secteur de la communication est encadré par des règles et parfois des lois, la profession a toujours fait le choix de privilégier des mécanismes d'autorégulation professionnelle pour veiller au respect de l'éthique des contenus publicitaires. Le Groupe et ses agences coopèrent étroitement avec les différents organismes nationaux comme l'ASRC (*Advertising Self-Regulation Council*) aux États-Unis, l'ASA (*Advertising Standards Authority*) au

Royaume-Uni, l'ARPP (Autorité de régulation professionnelle de la publicité) en France, l'EASA (*European Advertising Standards Alliance*) en Europe, ou l'ASC (*Advertising Standards Council*) en Inde.

Avec les États et les administrations

Publicis Groupe est un contribuable responsable qui respecte ses obligations fiscales (paiement des impôts et taxes). Cela signifie :

- respecter les lois fiscales applicables dans chaque pays ;
- préparer et produire des déclarations fiscales de manière exacte et dans les délais prévus par la réglementation ;
- comprendre comment et où la valeur est créée et s'assurer que les prix de transfert reflètent cette valeur ;
- travailler avec des conseils fiscaux qualifiés ayant le niveau d'expertise fiscale adéquat et une compréhension de nos activités.

La stratégie fiscale du Groupe repose sur les quatre principes suivants :

- 1 **conformité** : le Groupe agit toujours dans le respect des lois applicables et des règles internationales ; Publicis Groupe ne pratique pas l'évasion fiscale et ne recourt à aucune pratique contraire aux réglementations ;
- 2 **transparence** : le Groupe respecte toutes les obligations de publications fiscales et les demandes préalables auprès des autorités fiscales quand cela est requis et toute information est clairement présentée aux autorités compétentes. La transparence et la sincérité sont essentielles dans les relations avec les autorités fiscales ;
- 3 **gestion des risques fiscaux** : dans la mesure où le Groupe mène une planification fiscale, elle s'effectue là où il y a un objectif commercial ou des activités opérationnelles. Le Groupe gère les risques fiscaux après avoir procédé à une analyse des risques ;
- 4 **responsabilité et gouvernance** : le Groupe a mis en place les mécanismes nécessaires pour agir selon les principes cités ci-dessus. La stratégie fiscale est suivie par la Direction financière, en lien avec la Direction générale (voir chapitre 6.6, note 10 du présent document).

Attentes des parties prenantes (modes de dialogue)	Nos réponses	Principales actions mises en œuvre
Talents (enquêtes de satisfaction dans Career Conversation, entretiens individuels, 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 la diversité et l'inclusion, Viva La Différence : chaque salarié contribue à la performance durable de l'entreprise 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 #WorkingWith Cancer Programmes permettant aux femmes d'accéder aux postes-clés du Groupe : 43 % en 2023 (Objectif 2025 : 45 %)* Programme #WorkYourWorld pour travailler différemment Marcel : plateforme au service des + 98 000 salariés pour leur développement professionnel et personnel, pour apprendre et progresser

Attentes des parties prenantes (modes de dialogue)	Nos réponses	Principales actions mises en œuvre
Clients (enquêtes de satisfaction, Business review, TRR, 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 autour de la créativité disruptive, inclusive et dynamique, des médias, des data et des solutions technologiques innovantes Formation des équipes aux règles éthiques du Groupe (Code de conduite et d'éthique Janus) : 79% formés ⁽¹⁾ A.L.I.C.E (Advertising Limiting Impacts & Carbon Emissions) : calculateur carbone des campagnes et projets favorisant l'éco-conception Événements : <i>Women's Forum</i> et <i>VivaTechnology</i>
Fournisseurs & partenaires (RFI/RFP, Revues annuelles/trimestrielles, P.A.S.S, projets communs) Mesurer les impacts sociaux & environnementaux des produits et services achetés	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	<i>Due diligences</i> 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
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 défavorisés et 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 <i>Actionnaires et investisseurs</i> (conférences, réunions, roadshows, Assemblée générale, réponses écrites) Créer de la valeur durable	Soutenir des causes d'intérêt général luttant contre les inégalités sociales et l'urgence climatique	Dialogue permanent, et soutien matériel à travers nos métiers au service des ONG Création de la OnceAndForAllCoalition en faveur des médias s'adressant à des minorités aux États-Unis
Agences de notation ESG (questionnaires, discussions) Enrichir les informations disponibles	Pérenniser les performances financières, économiques, sociales et environnementales de l'entreprise	Communication régulière et transparente à travers la mise à disposition des informations
Autorités de régulation (conférences, réunions, projets communs) Participation aux travaux interprofessionnels	Échanger dans le cadre des évaluations et examiner les améliorations à apporter	Mettre à disposition l'ensemble des données avec <i>CSR Smart Data</i> , sur le site internet du Groupe
États et administrations (réunions, discussions) Remplir nos obligations	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 , GARM , et beaucoup d'autres
Société & Consommateurs (études et enquêtes, ateliers, événements) Promouvoir des produits/services responsables	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
Société & Consommateurs (études et enquêtes, ateliers, événements) Promouvoir des produits/services responsables	Écouter attentivement les 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

(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.

4.3.13 Conformité

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 ; en matière de mise à disposition et d'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 1^{er} 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. 225-102-8, 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.

Audits et certifications

Les métiers de la communication sont soumis à différents cadres formels. Les agences du Groupe sont parfois auditées par les clients sur différents sujets. Aux États-Unis, à la suite de la demande formulée par l'organisation professionnelle des annonceurs (ANA) portant sur des questions de fiabilité des audiences, tous les audits réalisés chez Publicis Media n'ont pas démontré d'anomalie, renforçant ainsi la crédibilité des solutions média proposées aux clients.

Parmi les principales certifications en place dans les agences se trouvent :

- les certifications ISO : plus de 50% des effectifs sont couverts par les différentes certifications ISO ; la majorité d'entre elles couvrent des agences en Inde et aux États-Unis ;

- les certifications professionnelles dans quelques pays sont requises pour certaines activités par exemple avec la CENP au Brésil ou la CAANR en Nouvelle-Zélande ;

- les certifications technologiques, qui sont très nombreuses et couvrent différents types de standards techniques ;

mais aussi :

- les qualifications métiers liées à certains secteurs d'activité très encadrés comme la santé pour les agences de Publicis Health, tant aux États-Unis qu'en France ou au Royaume-Uni : des collaborateurs sont formés au cadre réglementaire local et toute campagne fait l'objet d'une revue de conformité.

Couverture ISO	2021	2022	2023
Part des salariés couverts par les certifications ISO (%)	25,8	22,3	53,8*

* Basé sur le nombre de salariés couverts par la certification ISO 27001






Norme ISO	Nombre d'agences	Principaux pays
ISO 9001	15	Roumanie, Espagne
ISO 14001	13	Inde, Espagne
ISO 27001	10	UK, France, Australie,
ISO 17100	4	Belgique, Royaume-Uni
ISO 20121	4	Chine, France
ISO 45001	2	Inde
ISO 18587	4	Belgique, Royaume-Uni
ISO 37001	1	Espagne
ISO 22301	1	USA

4.4 OBJECTIFS DE DÉVELOPPEMENT DURABLE

Au regard des Objectifs de développement durable (ODD) des Nations Unies, le Groupe évalue 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
 <p>ODD 3 - Bonne Santé et Bien-être</p>	<ul style="list-style-type: none"> 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 	<p>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.</p> <p>Le programme <i>#WorkingWithCancer</i> (WWC) a été lancé par le CEO du Groupe début 2023 afin de mobiliser les entreprises contre le tabou du cancer au travail, dans l'objectif de mieux protéger les salariés.</p>	<p>100 % des salariés ont accès aux actions de prévention santé.</p> <p>1 500 entreprises ont rejoint le plaidoyer WWC</p>
 <p>ODD 4 - Éducation de qualité</p>	<ul style="list-style-type: none"> 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 	<p>La formation continue est au cœur du plan de progression des compétences des salariés avec <i>Marcel</i> et <i>Marcel Classes</i> accessible 24/7 en 13 langues, tous les salariés ont accès aux formations.</p> <p>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 (14^e <i>MCTP Program</i> - États-Unis, 3^e <i>Publicis Track</i> - France).</p>	<p>88 % des salariés formés. Plus de 1 654 000 heures de programmes ont eu lieu (18 h <i>per capita</i>)</p>
 <p>ODD 5 - Égalité entre les sexes</p>	<ul style="list-style-type: none"> 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 	<p>La politique « Tolérance Zéro » à l'égard des discriminations et du harcèlement sous toutes leurs formes demeure centrale.</p> <p>Le plan américain en 7 points lancé en 2020 a permis de faire progresser la diversité au sein des équipes.</p> <p>La formation aux biais inconscients est obligatoire dans de nombreux pays.</p> <p>Avec <i>Career Settings</i>, le Groupe dispose d'un outil de pilotage plus précis pour suivre son évolution démographique et sociale.</p> <p>La diversité, l'équité et l'inclusion sont au cœur de la vision sociale du Groupe.</p>	<p>43 % de femmes dirigeants clés en 2023.</p> <p>Objectif 45 % en 2025</p>
 <p>ODD 8 - Travail décent et croissance économique</p>	<ul style="list-style-type: none"> 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 	<p>Le Groupe emploie directement 103 295 salariés dans le monde, représentant une charge de personnels de 8 514 millions d'euros.</p> <p>Le principe d'égalité des chances - <i>Equality of chance</i> (ou <i>Rooney Rule</i>) - a été renforcé dans les plans d'action en faveur de la diversité (recrutement, promotion, succession...).</p> <p>Publicis Groupe soutient les 10 Principes du Pacte Mondial des Nations Unies, et défend les droits de l'homme, dont le travail forcé et le travail des enfants, et soutient les libertés fondamentales.</p>	<p>Effort soutenu en matière d'égalité des chances pour recruter et promouvoir des profils plus variés</p> <p>33,7 % salariés ont moins de 30 ans</p>

4

ODD	Parmi les objectifs-cibles suivis	Actions mises en place et dispositifs	Indicateurs
ODD 10 – Inégalités réduites 	<ul style="list-style-type: none"> 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 	<p>Publicis Groupe fut le premier groupe de communication signataire du <i>Global Compact</i> des Nations Unies en 2003, et a signé les sept WEP (<i>UN Women</i>).</p> <p>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.</p>	<p>98 % des fournisseurs stratégiques évalués par un tiers expert</p> <p>140 fournisseurs évalués par EcoVadis en 2023</p>
ODD 12 – Consommation et production responsable 	<ul style="list-style-type: none"> 12.2 : D'ici à 2030, parvenir à une gestion durable et à une utilisation rationnelle des ressources naturelles 	<p>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 (<i>No Impact for Big Impact</i>) va être étendu dans plusieurs pays.</p>	<p>A.L.I.C.E est utilisée pour + 250 marques/clients, dans + 50 pays</p>
ODD 13 – Lutte contre le changement climatique 	<ul style="list-style-type: none"> 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 	<p>La politique environnementale du Groupe « <i>Net Zero Climate Policy</i> » intègre les nouveaux objectifs de réduction des impacts pour 2030 et 2040 validés par <i>SBTi</i>, 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.</p> <p>L'objectif de passer à 100 % ENR (énergies renouvelables) en source directe avant 2030 est maintenu.</p>	<p>Objectif 2030 : 50 % de réduction des scopes 1+2+3</p> <p>Objectif 2040 : 90 % de réduction des scopes 1+2+3</p> <p>ENR 2023 : 60 %</p>
ODD 16 – Paix, justice et institutions efficaces 	<ul style="list-style-type: none"> 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 	<p>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.</p>	<p>Engagement depuis 15 ans dans le <i>Women's Forum</i> en faveur des droits des femmes et des jeunes filles</p>
ODD 17 – Partenariats pour la réalisation des ODD 	<ul style="list-style-type: none"> 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 	<p>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 <i>Women's Forum</i> ou <i>Untersereotype Alliance</i> (UN Women) qui agissent en faveur des ODD n° 4, 7, 8, 10, 12, 13, 16 et 17, ou l'<i>Alliance4Youth</i> initiée par Nestlé - ODD n° 4, 5, 8 et 10.</p> <p>Le plaidoyer du Groupe <i>#WorkingWithCancer</i> (WWC) est en faveur des ODD 3, 5 et 8.</p>	<p>640 campagnes <i>pro bono</i> et bénévolat soutenant les ODD</p>

4.5 ÉVALUATIONS ET PERFORMANCE EXTRA-FINANCIÈRE

La performance extra-financière de Publicis Groupe s'améliore chaque année, illustrant les progrès accomplis dans les différents registres, comme en témoignent les notes obtenues fin 2023 auprès de 10 agences de notation extra-financière ou ESG parmi lesquelles le Groupe occupe la première place de son secteur chez sept d'entre elles.











Publicis Groupe est la seule entreprise de son secteur à figurer dans le *2023 Yearbook* de S&P.

Publicis Groupe est retenu dans plusieurs indices ESG parmi lesquels : *DJSI Europe* et *DJSI World*, *FTSE4Good*, *Euronext CAC40 ESG*, *CAC40 SBT 1.5*, *Ethibel Sustainability Index Excellence Europe*, *ECPI Index*.

Le Groupe fait aussi l'objet d'évaluations ESG annuelles par de nombreuses agences et organismes spécialisés dans les questions plus sociales et d'inclusion, comme le *Bloomberg GEI Index*, *TOP 100 Equileap*, *Ethics & Boards*, Palmarès de la féminisation des instances dirigeantes des entreprises du CAC 40, *WDI*.

Les détails sont sur le site du Groupe, www.publicisgroupe.com, section RSE rubrique « À propos ».

4

Agences de notation ESG	Description	Scores Février 2024
 S&P Global	La notation menée par <i>Standard & Poor's Global Ratings</i> permet d'évaluer la capacité d'une entreprise à se préparer aux futurs risques et opportunités en matière de développement durable. Publicis Groupe est leader de son secteur.	54/100
 MSCI	MSCI (<i>Morgan Stanley Capital International</i>) agence de notation extra-financière, fournit des services de recherche approfondie sur les sujets ESG sur des milliers d'entreprises. Publicis Groupe fait partie du Top 38 % des 214 entreprises du secteur.	AA
 FTSE4Good	Créés par le fournisseur mondial d'indices FTSE Russell (<i>London Stock Exchange Group</i>), les indices FTSE4Good sont utilisés pour créer et évaluer des fonds d'investissement responsables. Publicis Groupe fait partie du Top 5 %.	3,7/9
 ISS ESG	ISS (<i>International Shareholder Services</i>) permet aux investisseurs d'intégrer ces critères dans leur stratégie d'investissement responsable. Parmi les 123 entreprises du secteur, Publicis Groupe fait partie du Top décile avec le statut C+ Prime.	59/100
 SUSTAINALYTICS	Sustainalytics (<i>Morningstar</i>) évalue la durabilité des sociétés cotées en fonction de leurs performances ESG. Publicis Groupe occupe la 8 ^e place sur un secteur comprenant 314 entreprises.	10,6
 Moody's	Depuis 2021, VigeoEiris fait partie de <i>Moody's ESG Solutions</i> , analysant critères ESG et climat. Sur un secteur comprenant 28 entreprises et un score moyen de 45/100, Publicis Groupe est leader.	68/100
 SUSTCO	SUSTCO (<i>CRD Global</i>) est une méthodologie de notation développée pour faciliter des décisions d'investissement alliant critères ESG et performance boursière.	42,5/100
 CDP	Le CDP est une organisation à but non lucratif qui encourage les entreprises à publier leurs données environnementales et analyse les efforts de transparence. Publicis Groupe fait partie des 34 % d'entreprises ayant atteint le niveau « Management ».	B
 Bloomberg	Bloomberg fournit une variété de scores exclusifs que les investisseurs peuvent utiliser pour évaluer la performance ESG des entreprises. Publicis Groupe occupe une position de leader.	57,7/100
 ecovadis	EcoVadis analyse l'application des politiques ESG dans les pratiques des entreprises, avec une attention particulière sur la chaîne de valeur. Publicis Groupe fait partie du 2 % des entreprises les plus performantes et est en tête de son secteur.	78/100

4.6 MÉTHODOLOGIE DU REPORTING RSE/ESG

Périmètre et process

Le reporting RSE/ESG repose sur des indicateurs sociaux, sociétaux et environnementaux recueillis dans 819 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 détenues à plus de 50 % par le Groupe et les entités pour lesquelles le Groupe a le contrôle opérationnel. Il repose sur la collecte et la consolidation de **données réelles 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 91,6 % des effectifs ;
- électricité : taux de couverture de 96,7 % des effectifs ;
- eau : taux de couverture de 96,1 % des effectifs ;
- déchets : taux de couverture de 82,6 % des effectifs ;
- papier : taux de couverture de 78,6 % des effectifs.
- formation Janus : taux de couverture de 98,4 % des effectifs.
- formation des effectifs : taux de couverture de 97,2 % des effectifs.

Le reporting RSE 2023 porte sur la période du 1^{er} janvier au 31 décembre 2023 et repose sur un rythme annuel.

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 (HFMC SRGRI) intégré au système d'information financier et à ses processus spécifiques de vérification, contrôle et validation. Ces données sont placées sous la responsabilité des Directeurs financiers des agences et pays.

Les informations quantitatives sociales 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 Officer* (CTO ou Responsables des ressources humaines) des agences et des pays, en charge de la vérification des données. Adossé à *Career Settings* se trouve *Career Conversation* qui permet de réaliser et suivre les évaluations des salariés et les différents dispositifs pour faire le point. Enfin, *Marcel* et *Marcel Classes* y sont aussi adossés, 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 (PARIS remplace NAXOS). Le volet qualitatif est placé sous la responsabilité des *Chief Talent Officers* des agences et des pays, qui valident les contenus partagés sélectionnés.

HFMC SRGRI et PARIS sont interfacés pour des raisons de cohérence et de contrôle de matérialité. Les définitions et méthodes de calcul sont alignées avec le référentiel GRI, et sont détaillées dans la section *CSR Smart data*.

Le périmètre calculé pour les émissions de gaz à effet de serre comprend l'entreprise et toutes ses filiales (100 %), ainsi qu'une partie des externalités liées aux activités digitales pour les clients (ex. : les serveurs) ou celles liées aux déplacements personnels des collaborateurs en dehors des périodes de confinement, et intègre l'essentiel des fournisseurs directs.

Exclusions automatiques : comme chaque année, les filiales acquises à compter du 1^{er} juillet 2023 ne sont pas comprises dans le reporting RSE/ESG 2023 ; elles le seront dans le reporting 2024.

Gouvernance du process de reporting RSE/ESG

Depuis mai 2021, le Conseil de surveillance s'est doté d'un Comité ESG. Présidé par Mme Suzan LeVine, il s'est réuni deux fois en 2023 (voir sections 3.1.2.4 et 3.1.2.9 du présent document, ainsi que l'introduction de ce chapitre 4). La RSE est sous la responsabilité de la Secrétaire Générale du Groupe, membre du Directoire. Les sujets RSE sont examinés par le Directoire à travers le suivi régulier des indicateurs démographiques, sociaux et de diversité. Certains sujets autour des talents et de la diversité sont abordés régulièrement au cours des réunions du Conseil de surveillance. Les projets Groupe et structurants sur les trois priorités ESG sont validés par le Directoire.

Une synthèse de la stratégie RSE/ESG avec des indicateurs clés est présentée chaque année à l'Assemblée Générale des actionnaires.

La Direction de la RSE pilote un *CSR Steering Committee* interne regroupant les principales fonctions corporate du Groupe (Finance, Opérations RH, Contrôle interne, Audit interne, Juridique, Achats, *Risk Management*...) qui couvre l'ensemble des domaines-clés figurants dans le Reporting RSE ou non financier. Le *CSR Steering Committee* est partie prenante d'un travail de fond autour du reporting intégré. 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. Le département RSE du Groupe travaille en mode projet avec de nombreuses équipes 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.

Les équipes du Contrôle interne et de l'Audit interne vérifient, dans le cadre de leurs travaux tout au long de l'année, que les agences appliquent correctement les processus du reporting RSE et disposent d'un suivi historique des données et informations.

Le reporting RSE se fait au niveau de chaque entité du Groupe avec l'aide des CSR Champions en agence et l'appui des équipes des centres de services partagés (Re:Sources) étroitement associées dès l'amont du reporting. Le guide interne intitulé *2023 CSR Comprehensive Guide* est mis à jour chaque année ; il définit l'ensemble du processus de collecte et de validation aux différents niveaux requis, ainsi que le contenu et les définitions des différents indicateurs (plus de 100 indicateurs quantitatifs et qualitatifs). Ce document a été diffusé à un groupe projet transversal comptant une centaine de personnes et aux plus de 1000 contributeurs lors des sessions en ligne qui ont accompagné la préparation entre octobre 2023 et décembre 2023. Dans le cadre de son processus de vérification et de contrôle des données (de chaque indicateur par agence), la Direction de la RSE du Groupe interagit directement avec toutes les entités locales durant la phase finale de contrôle et de consolidation.

Toutes les données quantitatives et les informations qualitatives sont contrôlées et analysées par la Direction de la RSE du Groupe qui réalise le reporting consolidé portant sur la totalité du Groupe. Les auditeurs de Grant Thornton ont réalisé 107 audits dits « sur site » dans les agences (parfois réalisés à distance en raison des dispositions sanitaires locales) : Argentine, Brésil, Chine, Colombie, Costa Rica, Etats-Unis, France, Inde, Royaume-Uni, représentant près de 55% des effectifs. La totalité du rapport RSE est vérifiée par les auditeurs externes (voir « Avis » section 4.9) conformément aux exigences réglementaires : ils contrôlent les données quantitatives et qualitatives consolidées au travers de centaines de contrôles aléatoires effectués parmi toutes les entités du Groupe. Leur analyse porte aussi sur les *process* et les explications apportées, ainsi que sur la cohérence de l'ensemble de l'exercice.

Référentiels internationaux utilisés

Le reporting extra-financier a été établi en application des dispositions des articles L. 225-102-1, L. 22-10-36, R. 225-105 et R. 225-105-1 du Code de commerce, relatifs aux obligations de transparence des entreprises en matière sociale et environnementale, et aux modalités de vérification. Le reporting prend en considération plusieurs directives européennes CSRD et les ESRS (*Corporate Sustainability Reporting Directive, Sustainable Finance Disclosure Regulation*, ainsi que l'*European Climate Taxonomy*) ainsi que les lois françaises sur la transition énergétique et la croissance verte, sur le reporting non financier, mais également sur la lutte contre le gaspillage alimentaire, ainsi que sur la modernisation du dialogue social et la sécurisation des parcours professionnels. Sont également intégrées la loi sur le devoir de vigilance et la loi Sapin 2 (anti-corruption) ainsi que le règlement européen dit règlement général sur la protection des données personnelles (RGPD).

Les autres référentiels que le Groupe suit volontairement sont :

- 1 les **standards GRI** (*Global Reporting Initiative*) ; c'est la structure principale suivie depuis 2009 par le Groupe, ses normes et indicateurs, ainsi que ses 10 principes (GRI 101). Le reporting 2022 a été préparé conformément aux normes GRI : Option essentielle. Un index de contenu GRI fournit un aperçu des informations importantes relatives au développement durable et il est disponible à l'adresse : <https://publicisgroupe-csr-smart-data.com/fr/> ;
- 2 les **10 Principes du Pacte mondial des Nations Unies** dont Publicis Groupe est signataire depuis 2003, associant depuis 2017 les sept **WEP** (*Women Empowerment Principles* de UN Women) ;
- 3 les **17 Objectifs de développement durable** (ODD) des Nations Unies (*United Nations Sustainable Goals - SDG*). Le Groupe a choisi de reporter sur 9 des 17 ODD (voir section 4.4) ;
- 4 les lignes directrices d'**ISO 26000** dès 2011 pour une meilleure prise en compte des parties prenantes ;
- 5 le référentiel américain **Sustainability Accounting Standards Board** (SASB) établi en 2014 pour le secteur de la technologie et communication ;
- 6 les **principes directeurs de l'OCDE** à l'intention des entreprises multinationales (Recommandations pour une conduite responsable des entreprises dans un contexte international) ;
- 7 le plaidoyer des Nations Unies **Caring for Climate** signé par Publicis Groupe en 2007, ainsi que les engagements signés par les entreprises lors de la COP 21 en 2015 (Accord de Paris) dans le cadre du **French Business Climate Pledge** ;
- 8 le **Carbon Disclosure Project** (CDP) auquel le Groupe adhère volontairement depuis 2009 afin de participer à l'effort général de transparence sur la réduction des émissions de gaz à effet de serre. Les données environnementales sont publiées selon la règle *location-based* et *market-based* pour le scope 2 ;
- 9 le **TCFD** (*Task Force on Climate-related Financial Disclosure*) qui définit des règles de gouvernance et de *disclosure* en matière environnementale pour réduire les émissions de gaz à effet de serre ;
- 10 **SBTI** (*Science Based Targets Initiative*) validant les objectifs des entreprises en matière de reporting des impacts environnementaux et des émissions carbone, approche alignée sur l'Accord de Paris, scénario 1,5 °C ;
- 11 **WEF & IBC Core ESG Metrics** proposés par le *World Economic Forum* et l'*International Business Council* ;
- 12 Avec l'entrée en vigueur de la **CSRD européenne** (*Corporate Sustainability Reporting Directive*), ces travaux de reporting ont également pris en compte des éléments figurant dans les **ESRS - European Sustainability Reporting Standards** finalisés en 2023 par l'*EFrag* (*European Financial Reporting Advisory Group*).

La table de synthèse des indicateurs ESG, incluant la concordance avec l'ensemble des référentiels retenus est publique dans *CSR Smart data* sur <https://publicisgroupe-csr-smart-data.com/fr/>.

4.7 TABLEAUX DÉTAILLÉS DE LA TAXONOMIE EUROPÉENNE

Chiffre d'affaires

Activités économiques	Codes	Chiffre d'affaires absolu (en millions d'euros)	Part du chiffre d'affaires (%)	Critères de contribution substantielle						Critères d'absence de préjudice important (DNSH - Does Not Significant Harm)						Part du chiffre d'affaires alignée sur la Taxonomie 2022 (%)	Catégorie d'activité	
				Atténuation du changement climatique (O/N/N-EL)	Adaptation au changement climatique (O/N/N-EL)	Ressources aquatiques et marines (O/N/N-EL)	Économie circulaire (O/N/N-EL)	Pollution (O/N/N-EL)	Biodiversité et écosystèmes (O/N/N-EL)	Atténuation du changement climatique (O/N)	Adaptation au changement climatique (O/N)	Ressources aquatiques et marines (O/N)	Économie circulaire (O/N)	Pollution (O/N)	Biodiversité et écosystèmes (O/N)		Garanties Minimales (O/N)	Part du chiffre d'affaires alignée sur la Taxonomie 2022 (%)
A. ACTIVITÉS ÉLIGIBLES À LA TAXONOMIE (%)																		
A.1 - Activités durables sur le plan environnemental (alignées sur la Taxonomie)																		
• Conseil en relations publiques et communication	CCA 9.1	9	0,1 %	N/EL	O	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	O	O	O	O	O	O	O	0,1%	T
Chiffre d'affaires des activités durables sur le plan environnemental (alignées sur la Taxonomie) (A.1)		9	0,1 %														0,1 %	
Dont habilitante (%)		0	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	O	O	O	O	O	O	O	0,0 %	H
Dont transitoire (%)		9	0,1%							O	O	O	O	O	O	O	0,1 %	T
A.2. Activités éligibles à la Taxonomie mais non durables sur le plan environnemental (non alignées sur la Taxonomie)																		
• Traitement de données, hébergement et activités connexes	CCA 8.1	2 109	14,2 %	N/EL	EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL								14,1 %	
Chiffre d'affaires des activités éligibles à la Taxonomie mais non durables sur le plan environnemental (non alignées sur la Taxonomie) (A.2)		2 109	14,2 %	0 %	100 %	0 %	0 %	0 %	0 %								14,1 %	
TOTAL (A.1 + A.2)		2 118	14,3 %	0 %	100 %	0 %	0 %	0 %	0 %								14,1 %	
B. ACTIVITÉS NON ÉLIGIBLES À LA TAXONOMIE (%)																		
Chiffre d'affaires des activités non éligibles à la Taxonomie (B)		12 684	85,7 %															
TOTAL (A + B)		14 802	100,0%															

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 »)

Activités économiques	Codes	Capex absolu (en millions d'euros)	Part des Capex (%)	Critères de contribution substantielle					Critères d'absence de préjudice important (DNSH - Does Not Significant Harm)					Part du chiffre d'affaires alignée sur la Taxonomie 2022 (%)	Catégorie d'activité		
				Atténuation du changement climatique (O/N/N-EL)	Adaptation au changement climatique (O/N/N-EL)	Ressources aquatiques et marines (O/N/N-EL)	Économie circulaire (O/N/N-EL)	Pollution (O/N/N-EL)	Biodiversité et écosystèmes (O/N/N-EL)	Atténuation du changement climatique (O/N)	Adaptation au changement climatique (O/N)	Ressources aquatiques et marines (O/N)	Economie circulaire (O/N)		Pollution (O/N)	Biodiversité et écosystèmes (O/N)	Garanties Minimales (O/N)
A. ACTIVITÉS ÉLIGIBLES À LA TAXONOMIE (%)																	
A.1 - Activités durables sur le plan environnemental (alignées sur la Taxonomie)																	
Capex sur le plan environnemental (alignées sur la Taxonomie) (A.1)			0,0 %	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	0 %	
Dont habilitante (%)		0	0,0 %													0,0 %	H
Dont transitoire (%)		0	0,0 %													0,0 %	T
A.2. Activités éligibles à la Taxonomie mais non durables sur le plan environnemental (non alignées sur la Taxonomie)																	
• Acquisition et propriété de bâtiments	CCM 7.7	178	49,7 %	EL	EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL							37,7 %	
• Conseil en relations publiques et communication	CCM 7.8	-	0,0 %	EL	EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL							0 %	
• Traitement de données, hébergement et activités connexes	CCM 7.9	60	16,8 %	EL	EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL							17 %	
Capex éligibles à la Taxonomie mais non durables sur le plan environnemental (non alignées sur la Taxonomie) (A.2)		238	66,5 %	50%	50%	0%	0%	0%	0%							54,7%	
TOTAL (A.1 + A.2)		238	66,5 %	50 %	50 %	0 %	0 %	0 %	0 %							54,7%	
B. ACTIVITÉS NON ÉLIGIBLES À LA TAXONOMIE (%)																	
Capex des activités non éligibles à la Taxonomie (B)		120	33,5 %														
TOTAL (A + B)		358	100,0%														

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 »)

Activités économiques	Codes	Opex absolu (en millions d'euros)	Part des Opex (%)	Critères de contribution substantielle							Critères d'absence de préjudice important (DNSH - Does Not Significant Harm)				Catégorie d'activité			
				Atténuation du changement climatique (O/N/N-EL)	Adaptation au changement climatique (O/N/N-EL)	Ressources aquatiques et marines (O/N/N-EL)	Economie circulaire (O/N/N-EL)	Pollution (O/N/N-EL)	Biodiversité et écosystèmes (O/N/N-EL)	Atténuation du changement climatique (O/N)	Adaptation au changement climatique (O/N)	Ressources aquatiques et marines (O/N)	Economie circulaire (O/N)	Pollution (O/N)	Biodiversité et écosystèmes (O/N)	Garanties Minimales (O/N)	Part des opex alignée sur la Taxonomie 2022 (%)	Catégorie (activité habilitante) (H) (19)
A. ACTIVITÉS ÉLIGIBLES À LA TAXONOMIE (%)																		
A.1 Activités durables sur le plan environnemental (alignées sur la Taxonomie)																		
Opex durables sur le plan environnemental (alignées sur la Taxonomie) (A.1)		-	0,0 %														0 %	
<i>Dont habilitante (%)</i>		0	0,0 %														0 %	H
<i>Dont transitoire (%)</i>		0	0,0 %														0 %	T
A.2 Activités éligibles à la Taxonomie mais non durables sur le plan environnemental (non alignées sur la Taxonomie)																		
Opex éligibles à la Taxonomie mais non durables sur le plan environnemental (non alignées sur la Taxonomie) (A.2)		-	0,0 %															
Total (A.1 + A.2)		-	0,0 %															
B. ACTIVITÉS NON ÉLIGIBLES À LA TAXONOMIE (%)																		
Opex non éligibles à la Taxonomie (B)		-	0,0 %															
TOTAL (A + B)			55 100,0%															

4.8 TABLES DE CORRESPONDANCE

Déclaration de performance extra-financière (DPEF)

Table de concordance avec l'article L. 225-102-1, L. 22-10-36 et R. 225-105-1 concernant la déclaration de performance extra-financière, comme précisé dans l'article R. 225-105 du Code de commerce.

	Chapitres
I. Le modèle d'affaires de la Société	Introduction ; 1.3
II. Analyse des risques de la Société	2.1
Principaux risques liés à l'activité de la Société	2.1 ; 4 ; 4.1.2.2 ; 4.2.2.1 ; 4.3.1.1 ;
Politiques mises en place pour atténuer et prévenir la survenance de ces risques	2.1 ;
Résultats de ces politiques, incluant des indicateurs clés de performance	2.1 ; 4 ; 4.3.10 ; 4.1.3
III. A - Déclaration des informations pertinentes liées aux principaux risques/mesures mentionnés en II	2.1 ; 4 ; 4.3.10 ; 4.1.3
1 - Informations sociales	
Emploi	
Effectif total et répartition des salariés par sexe, par âge et par zone géographique	Introduction ; 4.2.3
Embauches et licenciements	4.2.3
Rémunérations et leur évolution	3.3; 4.2.8.1
Organisation du travail	
Organisation du temps de travail	4.2.5
Absentéisme	4.2.3
Santé et sécurité	
Conditions de santé et de sécurité au travail	4.2.6
Fréquence et gravité des accidents du travail, maladies professionnelles	4.2.6
Relations du travail	
Organisation du dialogue social, procédures d'information et de consultation des salariés et de négociation	4.2.7
Bilan des accords collectifs	4.2.7
Formation	
Politiques mises en œuvre pour la formation, y compris en matière de protection de l'environnement	4.2.5
Nombre total d'heures de formation	4.2.5
Égalité femmes-hommes	
Mesures prises en faveur de l'égalité entre les femmes et les hommes	3.1.1.1 ; 4.2.4
Mesures prises en faveur de l'emploi et de l'insertion des personnes handicapées	4.2.4
Politique de lutte contre les discriminations	4.2.4
2 - Informations environnementales	
Politique générale en matière environnementale	
Prise en compte des questions environnementales	4.1
Évaluation ou certification en matière d'environnement	4.3.13
Moyens consacrés à la prévention des risques environnementaux et pollutions	4 ; 4.1.2.2
Économie circulaire	
Prévention et gestion des déchets	4.1.6
Mesures de prévention, de recyclage, de réutilisation, d'autres formes de valorisation et d'élimination des déchets	4.1.6
Actions de lutte contre le gaspillage alimentaire	4.1.6

Chapitres

Utilisation durable des ressources

Consommation d'eau et approvisionnement en eau	4.1.6
Consommation des matières premières	4.1.6
Mesures prises pour améliorer l'efficacité de l'utilisation des matières premières	4.1.6
Consommation d'énergie et mesures prises pour améliorer l'efficacité énergétique	4.1.6
Recours aux énergies renouvelables	4.1.4

Mesures prises pour l'adaptation aux conséquences du changement climatique

Postes significatifs d'émissions de gaz à effet de serre liés à l'activité de la Société, et à ses produits et services	4.1.5
Mesures prises pour l'adaptation aux conséquences du changement climatique	4.1.4
Objectifs de réduction fixés volontairement à moyen et long terme pour réduire les émissions de gaz à effet de serre, et moyens mis en œuvre	4.1.3 ; 4.1.4 ; 4.1.5

Protection de la biodiversité

Mesures prises pour préserver ou restaurer la biodiversité	4.1.7
--	-------

3 - Informations sociétales**Engagements sociétaux en faveur du développement durable**

● Impact de l'activité de la Société en matière d'emploi et de développement local	Introduction ; 4.2.8
● Impact de l'activité de la Société sur les populations riveraines ou locales	4.3.12
● Relations entretenues avec les parties prenantes de la Société et les modalités du dialogue avec celles-ci	Introduction ; 4.3.12
Actions de partenariat ou de mécénat	4.2.9 ; 4.3.11

Sous-traitance et fournisseurs

Prise en compte dans la politique d'achat des enjeux sociaux et environnementaux	4.3.9
Prise en compte dans les relations avec les fournisseurs et les sous-traitants de leur responsabilité sociale et environnementale	4.3.9

Loyauté des pratiques

Mesures prises en faveur de la santé et de la sécurité des consommateurs	4.3.8.2
Informations spécifiques	
Informations relatives à la lutte contre la corruption, et actions engagées pour prévenir la corruption	4.3.5
Informations relatives à la lutte contre l'évasion fiscale ; actions engagées pour prévenir l'évasion fiscale	4.3.12
Informations relatives aux droits de l'homme en référence aux conventions fondamentales de l'Organisation internationale du travail relatives :	
● au respect de la liberté d'association et du droit de négociation collective	4.2.7
● à l'élimination des discriminations en matière d'emploi et de profession	4.2.4
● à l'élimination du travail forcé ou obligatoire	4.3.10
● à l'abolition effective du travail des enfants	4.3.10
Autres actions en faveur des droits de l'homme	4.3.10

Informations non publiées car non pertinentes, ou ne relevant pas d'un risque significatif - Voir Conformité**4.3.13**

● <i>Bien-être animal</i>	
● <i>Sécurité alimentaire</i>	
● <i>Prévention, réduction ou réparation de rejets dans l'air, l'eau et le sol affectant gravement l'environnement</i>	
● <i>Prise en compte de toute forme de pollution spécifique à une activité, notamment les nuisances sonores et lumineuses</i>	

TCFD (Task force on Climate-related Financial Disclosures)

Thèmes	Chapitres
Gouvernance	
1. Supervision par le Conseil de surveillance des risques et opportunités relatifs au climat	3.1 ; 4
2. Rôle de la Direction générale dans l'évaluation et la gestion des risques et opportunités relatifs au climat	2.2.1 ; 2.2.4
Stratégie	
1. Risques et opportunités relatifs au climat, identifiés à court, moyen et long termes	4.1.2
2. Impact des risques et opportunités relatifs au climat sur les activités, la stratégie et les prévisions financières du Groupe	4.1.2
3. Résilience de la stratégie de l'entreprise, tenant compte de différents scénarios relatifs au climat	4.1.2
Risques et opportunités	
1. Procédures pour identifier et évaluer les risques relatifs au climat	4 ; 4.1.2
2. Procédures pour gérer les risques relatifs au climat	4 ; 4.1.2
3. Intégration des procédures pour identifier, évaluer et gérer les risques relatifs au climat dans la gestion globale des risques du Groupe	2 ; 4 ; 4.1.2
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	4.1.4 ; 4.1.6
2. Émissions des gaz à effet de serre des scopes 1, 2, et 3 et les risques associés	4.1.6
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

4.9 RAPPORT DE VÉRIFICATION DE LA DÉCLARATION DE PERFORMANCE EXTRA-FINANCIÈRE

Rapport de l'Organisme Tiers Indépendant, sur la vérification de la déclaration consolidée de performance extra-financière

Exercice clos le 31 décembre 2023

À l'Assemblée générale de la société Publicis Groupe,

En notre qualité de Commissaire aux Comptes inscrit sur la liste prévue par l'article L.822-1 du Code de Commerce, désigné Organisme Tiers Indépendant - OTI (« tierce partie ») de votre société (ci-après « entité »), accrédité par Cofrac Inspection, n° 3_2122 (portée disponible sur www.cofrac.fr), nous avons mené des travaux visant à formuler un avis motivé exprimant une conclusion d'assurance modérée sur les informations historiques (constatées ou extrapolées) de la déclaration consolidée de performance extra-financière, préparées selon les procédures de l'entité (ci-après le « Référentiel »), pour l'exercice clos le 31 décembre 2023 (ci-après respectivement les « Informations » et la « Déclaration »), présentées dans le rapport de gestion du groupe en application des dispositions des articles L. 225-102-1, L. 22-10-36, R. 225-105 et R. 225-105-1 du Code de Commerce.

Il nous appartient également d'exprimer, à la demande de l'entité et hors champ d'accréditation, une conclusion d'assurance raisonnable sur le fait que les informations sélectionnées par l'entité et identifiées en Annexe 1 ont été établies, dans tous leurs aspects significatifs, conformément au Référentiel.

Avis motivé sur la conformité et la sincérité de la Déclaration

Conclusion

Sur la base des procédures que nous avons mises en œuvre, telles que décrites dans la partie « Nature et étendue des travaux », et des éléments que nous avons collectés, nous n'avons pas relevé d'anomalie significative de nature à remettre en cause le fait que la déclaration consolidée de performance extra-financière est conforme aux dispositions réglementaires applicables et que les Informations, prises dans leur ensemble, sont présentées, de manière sincère, conformément au Référentiel.

Préparation de la déclaration de performance extra-financière

L'absence de cadre de référence généralement accepté et communément utilisé ou de pratiques établies, sur lesquels s'appuyer pour évaluer et mesurer les Informations, permet d'utiliser des techniques de mesure différentes, mais acceptables, pouvant affecter la comparabilité entre les entités et dans le temps.

Par conséquent, les Informations doivent être lues et comprises en se référant au Référentiel dont les éléments significatifs sont présentés dans la Déclaration ou disponible sur le site internet ou sur demande au siège de l'entité.

Limites inhérentes à la préparation des Informations

Les Informations peuvent être sujettes à une incertitude inhérente à l'état des connaissances scientifiques ou économiques et à la qualité des données externes utilisées. Certaines informations sont sensibles aux choix méthodologiques, hypothèses et/ou estimations retenues pour leur établissement et présentées dans la Déclaration.

Comme précisé dans la partie 4.1.6 « Bilan des émissions de gaz à effet de serre (GES) », les indicateurs liés aux émissions de gaz à effet de serre (scope 1, scope 2 et scope 3) présentent une incertitude inhérente à la méthode de calcul.

Responsabilité de l'entité

Il appartient à la Direction de :

- Sélectionner ou d'établir des critères appropriés pour la préparation des Informations ;
- Préparer une Déclaration conforme aux dispositions légales et réglementaires, incluant une présentation du modèle d'affaires, une description des principaux risques extrafinanciers, une présentation des politiques appliquées au regard de ces risques, ainsi que les résultats de ces politiques, incluant des indicateurs clés de performance et par ailleurs les informations prévues par l'article 8 du règlement (UE) 2020/852 (taxonomie verte) ;
- Préparer la Déclaration en appliquant le Référentiel de l'entité tel que mentionné ci-avant ; ainsi que
- Mettre en place le contrôle interne qu'elle estime nécessaire à l'établissement des Informations ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

La Déclaration a été établie par la Direction RSE pour le Directoire.

Responsabilité de l'Organisme Tiers Indépendant

Il nous appartient, sur la base de nos travaux, de formuler un avis motivé exprimant une conclusion d'assurance modérée sur :

- La conformité de la Déclaration aux dispositions prévues à l'article R. 225-105 du Code de Commerce ;
- La sincérité des informations historiques (constatées ou extrapolées) fournies en application du 3° du I et du II de l'article R. 225105 du Code de Commerce, à savoir les résultats des politiques, incluant des indicateurs clés de performance, et les actions, relatifs aux principaux risques.

Comme il nous appartient de formuler une conclusion indépendante sur les Informations, telles que préparées par la Direction, nous ne sommes pas autorisés à être impliqués dans la préparation desdites Informations, car cela pourrait compromettre notre indépendance.

Il ne nous appartient pas de nous prononcer sur :

- Le respect par l'entité des autres dispositions légales et réglementaires applicables (notamment en matière d'informations prévues par l'article 8 du règlement (UE) 2020/852 (taxonomie verte), de plan de vigilance et de lutte contre la corruption et l'évasion fiscale) ;
- La sincérité des informations prévues par l'article 8 du règlement (UE) 2020/852 (taxonomie verte) ;
- La conformité des produits et services aux réglementations applicables.

Dispositions réglementaires et doctrine professionnelle applicable

Nos travaux décrits ci-après ont été effectués conformément aux dispositions des articles A. 2251 et suivants du Code de Commerce, et à la doctrine professionnelle de la Compagnie Nationale des Commissaires aux Comptes relative à cette intervention, notamment l'avis technique de la Compagnie Nationale des Commissaires aux Comptes, *Intervention du Commissaire aux Comptes – Intervention de l'OTI – Déclaration de performance extra-financière*, à notre programme de vérification transmis en début de mission et à la norme internationale ISAE 3000 (révisée)⁽¹⁾.

Indépendance et contrôle qualité

Notre indépendance est définie par les dispositions prévues à l'article L. 822-11 du Code de Commerce et le Code de Déontologie de la profession de Commissaire aux Comptes. Par ailleurs, nous avons mis en place un système de contrôle qualité qui comprend des politiques et des procédures documentées visant à assurer le respect des textes légaux et réglementaires applicables, des règles déontologiques et de la doctrine professionnelle de la Compagnie Nationale des Commissaires aux Comptes relative à cette intervention.

(1) ISAE 3000 (révisée) - Assurance engagements other than audits or reviews of historical financial information

Moyens et ressources

Nos travaux ont mobilisé les compétences de douze personnes et se sont déroulés entre décembre 2023 et avril 2024 sur une durée totale d'intervention d'environ 15 semaines.

Nous avons fait appel, pour nous assister dans la réalisation de nos travaux, à nos spécialistes en matière de développement durable et de responsabilité sociétale.

Nous avons mené une dizaine d'entretiens avec les personnes responsables de la préparation de la Déclaration, représentant notamment les directions générales, gestion des risques, conformité et ressources humaines.

Nature et étendue des travaux

Nous avons planifié et effectué nos travaux en prenant en compte le risque d'anomalies significatives sur les Informations.

Nous estimons que les procédures que nous avons menées en exerçant notre jugement professionnel nous permettent de formuler une conclusion d'assurance modérée :

- Nous avons pris connaissance de l'activité de l'ensemble des entités incluses dans le périmètre de consolidation et de l'exposé des principaux risques ;
- Nous avons apprécié le caractère approprié du Référentiel au regard de sa pertinence, son exhaustivité, sa fiabilité, sa neutralité et son caractère compréhensible, en prenant en considération, le cas échéant, les bonnes pratiques du secteur ;
- Nous avons vérifié que la Déclaration couvre chaque catégorie d'information prévue au III de l'article L. 225-102-1 du Code de Commerce en matière sociale et environnementale ainsi que de respect des droits de l'homme et de lutte contre la corruption et l'évasion fiscale et comprend, le cas échéant, une explication des raisons justifiant l'absence des informations requises par le 2^e alinéa du III de l'article L. 225-102-1 du Code de Commerce ;
- Nous avons vérifié que la Déclaration présente les informations prévues au II de l'article R. 225-105 du Code de Commerce lorsqu'elles sont pertinentes au regard des principaux risques ;
- Nous avons vérifié que la Déclaration présente le modèle d'affaires et une description des principaux risques liés à l'activité de l'ensemble des entités incluses dans le périmètre de consolidation, y compris, lorsque cela s'avère pertinent et proportionné, les risques créés par ses relations d'affaires, ses produits ou ses services ainsi que les politiques, les actions et les résultats, incluant des indicateurs clés de performance afférents aux principaux risques ;
- Nous avons vérifié que la Déclaration comprend une explication claire et motivée des raisons justifiant l'absence de politique concernant un ou plusieurs de ces risques, conformément au I de l'article R. 225-105 du Code de Commerce ;
- Nous avons consulté les sources documentaires et mené des entretiens pour :
 - Apprécier le processus de sélection et de validation des principaux risques, ainsi que la cohérence des résultats, incluant les indicateurs clés de performance retenus, au regard des principaux risques et politiques présentés, et
 - Corroborer les informations qualitatives (actions et résultats) que nous avons considéré les plus importantes présentées en Annexe 1. Pour certains risques : éthique des affaires, lutte contre le changement climatique et achats responsables, nos travaux ont été réalisés au niveau de l'entité consolidante, pour les autres risques, des travaux ont été menés au niveau de l'entité consolidante et dans une sélection d'entités présentées en Annexe 2 ;
- Nous avons vérifié que la Déclaration couvre le périmètre consolidé, à savoir l'ensemble des entités incluses dans le périmètre de consolidation conformément à l'article L. 233-16 du Code de Commerce avec les limites précisées dans la Déclaration ;
- Nous avons pris connaissance des procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par l'entité et avons apprécié le processus de collecte visant à l'exhaustivité et à la sincérité des Informations ;
- Pour les indicateurs clés de performance et les autres résultats quantitatifs que nous avons considéré les plus importants présentés en Annexe 1, nous avons mis en œuvre :
 - Des procédures analytiques consistant à vérifier la correcte consolidation des données collectées ainsi que la cohérence de leurs évolutions ;
 - Des tests de détail sur la base de sondages ou d'autres moyens de sélection, consistant à vérifier la correcte application des définitions et procédures et à rapprocher les données des pièces justificatives. Ces travaux ont été menés auprès d'une sélection d'entités contributrices (Annexe 2) et couvrent a minima 50 % des données consolidées sélectionnées pour ces tests ;
- Nous avons apprécié la cohérence d'ensemble de la Déclaration par rapport à notre connaissance de l'ensemble des entités incluses dans le périmètre de consolidation.

Les procédures mises en œuvre dans le cadre d'une mission d'assurance modérée sont moins étendues que celles requises pour une mission d'assurance raisonnable effectuée selon la doctrine professionnelle de la Compagnie Nationale des Commissaires aux Comptes ; une assurance de niveau supérieur aurait nécessité des travaux de vérification plus étendus.

Rapport d'assurance raisonnable sur les Informations Sélectionnées

Conclusion

À notre avis, les Informations Sélectionnées (Annexe 1) par l'entité ont été établies, dans tous leurs aspects significatifs, conformément au Référentiel.

Nature et étendue des travaux

Concernant les Informations Sélectionnées (Annexe 1) par l'entité, nous avons mené des travaux de même nature que ceux décrits dans le paragraphe 1 ci-dessus pour les indicateurs clés de performance et les autres résultats quantitatifs que nous avons considérés les plus importants, mais de manière plus approfondie, en particulier en ce qui concerne l'étendue des tests.

L'échantillon sélectionné représente ainsi a minima 50 % des Informations Sélectionnées.

Nous estimons que ces travaux nous permettent d'exprimer une assurance raisonnable sur les Informations Sélectionnées.

4

Neuilly-sur-Seine, le 23 avril 2024

L'Organisme Tiers Indépendant

Grant Thornton
Membre français de Grant Thornton International

Vincent Frambourt

Associé
Christophe Drevelle

Annexe 1 : Liste des Informations auditées

Liste d'informations et d'indicateurs clés de performance vérifiés :

Informations sociales

Informations quantitatives (<i>incluant les indicateurs clés de performance</i>)	Informations qualitatives (<i>incluant actions ou résultats</i>) relatives aux paragraphes suivants
<ul style="list-style-type: none"> ● Nombre de salariés Publicis Groupe ● Pourcentage de femmes dans les Comités Exécutifs des agences ● Pourcentage de femmes CEO d'agences ● Pourcentage de femmes parmi les positions seniors ● Taux de rotation des employés ● Pourcentage des effectifs formés ● Nombre d'heures de formation (e-learning et présentiel) ● Nombre d'employés ayant bénéficié de congés parentaux ● Taux d'absentéisme ● Taux de fréquence et taux de gravité des accidents de travail ● Résultats de l'enquête de satisfaction des employés 	<ul style="list-style-type: none"> ● « Politiques DEI et actions dans quelques pays » ● « La plateforme Marcel est au cœur de la stratégie de formation des salariés » ● « Le travail du futur est hybride » ● « Le bien-être en action » ● « Rémunérations et égalité salariale »

Informations environnementales

Informations quantitatives (<i>incluant les indicateurs clés de performance</i>)	Informations qualitatives (<i>incluant actions ou résultats</i>) relatives aux paragraphes suivants
<ul style="list-style-type: none"> ● Consommations d'énergies et émissions de CO₂ associées ● Pourcentage d'électricité renouvelable ● Fuites de gaz réfrigérants et émissions de CO₂ associées ● Déplacements professionnels et émissions de CO₂ associées ● Consommations d'eau ● Volume total de déchets non recyclés 	<ul style="list-style-type: none"> ● « Éco-conception : Formation des salariés aux enjeux environnementaux » ● « Protection de la Biodiversité »

Informations sociétales

Informations quantitatives (<i>incluant les indicateurs clés de performance</i>)	Informations qualitatives (<i>incluant actions ou résultats</i>) relatives aux paragraphes suivants
<ul style="list-style-type: none"> ● Valeur financière des projets de bénévolat ● Pourcentage de salariés formés à Janus ● Nombre d'enquêtes clients menées par des agences (personnes interrogées) ● Note moyenne des fournisseurs dans EcoVadis (tous secteurs) ● Note moyenne des fournisseurs dans P.A.S.S (tous secteurs) 	<ul style="list-style-type: none"> ● « Plan de prévention et de lutte contre la corruption » ● « Principes déontologiques appliqués à tous les métiers » ● « Un ancrage dans les valeurs du Groupe et des spécificités dans tous les métiers » ● « Conformité »

Annexe 2 : Liste des entités auditées

Sites

PGD Argentina (Argentina)	SEZ-Email Deployment (India)
SC Argentina (Argentina)	SEZ-Email Services (India)
Leo Burnett Argentina (Argentina)	SEZ-DX Services (India)
Publicis Brazil Communication (Brazil)	SEZ-Abacus (India)
DPZ&T (Brazil)	SEZ-Compiled (India)
Performics Deepline Comunicacao Estrategica Ltda. (Brazil)	SEZ-Automotive (India)
LB Sao Paulo Agency (Brazil)	SEZ-CJ Affiliate (India)
Talent (Brazil)	SEZ-CRM (India)
China country HQ (China)	Re:Sources India Gurgaon Sapient BS (India)
S&S Guanzhou (China)	SEZ-CitrusAd-IN Global (India)
Zenith China (China)	PGD TechMedia India (India)
MSL Shanghai (China)	Re:Sources India Gurgaon Sapient IT (India)
Zenith Trading China (China)	PS IN Shared Capabilities (India)
Starcom China (China)	Performics.Convonix India (India)
PMX Colombia (Colombia)	Digitas Mumbai (India)
PGD Colombia (Colombia)	PS HQ India (India)
Leo Burnett Colombia (Colombia)	PGD India (India)
SMG Colombia (Colombia)	LB Bombay (India)
PGD Costa Rica (Costa Rica)	LB Delhi (India)
Publicis One Costa Rica (Costa Rica)	Hanmer MSL (India)
Re:Sources Costa Rica BS (Costa Rica)	AEAUK-Abacus (UK)
Publicis Conseil - Base Agency (France)	CRM UK (UK)
Saatchi BU (France)	UK country HQ (UK)
Prodigious France (France)	Zeus Enterprise Ltd (Yieldify UK) (UK)
Carre Noir Paris (France)	Zenith International Ltd (UK)
MARCEL BU (France)	PS GB Shared Capabilities (UK)
Epsilon France (France)	BBH Partners LLP (UK)
Razorfish France New (France)	Spark Foundry Limited (UK)
METROBUS ILE DE FRANCE (France)	DigitasLBI Limited (UK)
Publicis Media France (France)	Zenith UK (UK)
Publicis Consultants I Paris (France)	Starcom UK (UK)
METROBUS (France)	Publicis Health UK (UK)
Mediagare (France)	Groupe Connect (USA)
SMPA (France)	US Country HQ (USA)
Re:Sources France BS (France)	AEDMI-Epsilon Overhead (USA)
Publicis Luxe (France)	AEDMI-Platform Other (USA)
PS FR Shared Capabilities (France)	AEDMI-Agility Unite (USA)
SEZ-Epsilon Overhead (India)	AEDMI-Agility Loyalty (USA)
SEZ-Platform Other (India)	AEDMI-Platform CRM (USA)
SEZ-Agility Unite (India)	AEDMI-Loyalty (USA)
SEZ-Agility Loyalty (India)	AEDMI-Analytics (USA)
SEZ-Platform CRM (India)	AEDMI-Strategy (USA)
SEZ-Loyalty (India)	AEDMI-Email Deployment (USA)
SEZ-Analytics (India)	AEDMI-Email Services (USA)
AEDMI-DX Services (USA)	PS HQ US (USA)

Sites

AEDMI-Abacus (USA)	S&S Los Angeles (USA)
AEDMI-Compiled (USA)	Zenith USA (USA)
AEDMI-Automotive (USA)	PMX Center (USA)
AEDMI-CRM (USA)	Digitas Agencies (USA)
Harbor Picture Company (USA)	LB USA Brand Advertising (USA)
Razorfish - US (USA)	SC USA Division (USA)
PeopleCloud Discovery (USA)	PXP (USA)
CitrusAd-US (USA)	Spark Communications (USA)
NVMED-Epsilon Overhead (USA)	Leo Burnett Detroit (USA)
NVMED-CRM (USA)	Mediavest USA (USA)
PS US Shared Capabilities (USA)	Arc USA (USA)
MSL USA (USA)	Performics US (USA)

Chapitre

5. COMMENTAIRES SUR L'EXERCICE

5.1	INTRODUCTION	266	5.5	PUBLICIS GROUPE SA (SOCIÉTÉ MÈRE DU GROUPE)	275
5.2	CROISSANCE ORGANIQUE	268	5.6	POLITIQUE DE DISTRIBUTION DE DIVIDENDES	277
5.3	ANALYSE DES RÉSULTATS CONSOLIDÉS	269	5.7	TENDANCES	278
5.3.1	Revenu net	269			
5.3.2	Marge opérationnelle et résultat opérationnel	270			
5.3.3	Autres postes du compte de résultat	270			
5.4	SITUATION FINANCIÈRE ET TRÉSORERIE	271			
5.4.1	Flux de trésorerie	271			
5.4.2	Capitaux et endettement du Groupe (à court et à long terme)	272			
5.4.3	Conditions d'emprunt et structure du financement du Groupe	273			
5.4.4	Restriction à l'utilisation des capitaux	274			
5.4.5	Sources de financement	274			

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 10.6 « Table de réconciliation 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 INTRODUCTION

L'année 2023 s'est caractérisée par un ralentissement moins marqué que prévu et une inflation maîtrisée. **La croissance de l'économie mondiale** s'est établie à +2,6 %, alors que parallèlement, l'inflation a sensiblement diminué. Cela représente un léger ralentissement par rapport à 2022 (+2,8 %), mais est supérieur aux attentes du début de l'année passée (+1,7 %). Par géographie, la divergence entre les États-Unis (+2,4 %) et l'Europe (+0,5 %) est majeure, alors que la Chine (+5,2 %) a réaccélééré à la suite de la réouverture sanitaire de son économie fin 2022. L'année 2023 est marquée par un ralentissement du commerce mondial, en relation avec la guerre commerciale entre la Chine et les États-Unis. À titre d'exemple, les importations et exportations chinoises ont baissé de 4 à 5 % et les exportations allemandes ont baissé de plus de 1 % en 2023. Par ailleurs, c'est l'évolution de la dépense publique qui est un facteur explicatif majeur de l'évolution de la croissance. Alors qu'aux États-Unis, la dérive des comptes publics avec l'Inflation Reduction Act stimule fortement l'économie, en Europe (zone euro), la baisse de la dépense publique et des déficits pèse sur la conjoncture. Enfin, le marché du travail est demeuré extrêmement robuste dans toutes les zones analysées : le retour à l'emploi de centaines de milliers de travailleurs est devenu une des causes de la résilience économique. Dans la sphère monétaire, l'année 2023 est caractérisée par une réduction généralisée de l'inflation qui avait émergé au lendemain de la crise sanitaire et surtout avec le déclenchement de la guerre entre l'Ukraine et la Russie en février 2022. Les politiques monétaires restrictives, engagées dès mars 2022 par la Fed et juillet de la même année par la BCE, ont été efficaces. Au terme d'un cycle de hausse de taux très brutal, les taux d'inflation sont revenus en fin d'année 2023 entre 2 et 5 % environ dans les grands pays développés. Le prix des matières premières industrielles a baissé en 2023, en raison de l'affaiblissement de la demande. Le prix du pétrole a lui aussi baissé en dépit du conflit en cours au Proche-Orient.

Aux **États-Unis**, la croissance du PIB est allée crescendo jusqu'au troisième trimestre 2023 (de +1,8 % à +2,9 %, en rythme annualisé, avant de fortement ralentir au dernier trimestre). Au total, la croissance a été positive de 2,4 %, soit une dynamique sensiblement plus forte que les attentes du début d'année (croissance limitée à 0,5 %, selon le consensus Factset). Parmi les principaux postes du PIB, la

consommation des ménages a progressé de 2,2 %, les investissements des entreprises de 4,4 %. Cette résilience de la première économie mondiale est d'autant plus surprenante qu'elle a dû intégrer un niveau de taux d'intérêt sensiblement plus élevé qu'en 2022. Deux raisons essentielles expliquent un tel dynamisme économique : le déploiement de l'Inflation Reduction Act (d'une façon générale la hausse de la dépense publique) et la vitalité du marché de l'emploi. L'Inflation Reduction Act, voté en août 2022 par les parlementaires américains, est un ensemble de mesures dont l'objectif est de contribuer à la décarbonation des États-Unis. Il constitue en fait un dispositif de subvention considérable au bénéfice des entreprises et des ménages, et représente une enveloppe de près de 400 milliards de dollars sur plusieurs exercices. Au total, le déficit fédéral des États-Unis est passé de 1365 milliards de dollars en 2022 à 1695,2 milliards de dollars en 2023, soit une hausse de 330,2 milliards de dollars. La vitalité du marché américain du travail est restée très grande quasiment toute l'année. Habituellement, le marché du travail est une conséquence de la conjoncture économique, mais il faut aujourd'hui considérer qu'il est devenu une cause de la croissance. Le retour à l'emploi de dizaines de milliers d'Américains a ainsi contribué à dynamiser la croissance économique générale. L'économie américaine a ainsi créé près de 3 millions d'emplois en 2023, pour une population au travail de 164 millions environ fin 2022. Le taux de chômage a légèrement progressé, mais demeure à des niveaux très bas (3,7 % en fin d'année, contre 3,4 % en début d'année). En 2023, le combat de la Banque centrale des États-Unis contre l'inflation a été couronné de succès, après plusieurs hausses de taux (5,5 % pour le taux cible des fonds fédéraux en septembre). En effet, alors que l'inflation sur les biens de consommation a atteint 8 % en 2022, elle devrait être limitée à 4 % en 2023.

En **zone euro**, la conjoncture économique a subi un impressionnant coup d'arrêt, car la croissance est passée de 3,4 % en 2022 à 0,5 % en 2023. La dégradation a été progressive tout le long de l'année : les PIB trimestriels ont ralenti de 1,1 % au premier, à 0,1 % au quatrième. Au sein de la zone, le PIB de l'Allemagne a baissé de 0,2 %, alors que le PIB de la France, moins dépendante aux exportations, a progressé de 0,9 %, et celui de l'Italie, de 0,7 %. Ces données sont supérieures aux anticipations faites il y a une année,

puisque les économistes attendaient une baisse du PIB de la zone euro en 2023. La trajectoire diamétralement opposée à celle des États-Unis, s'explique par une plus grande sensibilité aux exportations et une évolution défavorable de la dépense publique. Les exportations de la zone euro, qui avaient progressé de plus de 7,2 % en 2022, sont inchangées en 2023. De leur côté, les importations qui avaient augmenté de 8,1 % en 2022, ont baissé de 0,5 % en 2023 : la morosité du commerce mondial a touché de plein fouet l'économie de la zone euro, et notamment l'Allemagne. L'évolution de la dépense publique explique en partie la faible performance de l'économie de la zone. Le déficit public est ainsi passé de 3,6 % à 3,4 % du PIB, à l'opposé de la situation des États-Unis. Comme aux États-Unis, la dérive des prix (+ 8,4 % en 2022 pour l'indice européen harmonisé) a incité la BCE à augmenter son taux d'intérêt en 2023, qui a atteint 4,5 % en septembre pour le taux principal de refinancement. Comme aux États-Unis, l'inflation semble maîtrisée, même si elle demeure à un niveau légèrement plus élevé (5,5 % en 2023). Le marché de l'emploi a bien résisté à ce coup d'arrêt de la croissance, puisque le taux de chômage est marginalement remonté à 6,5 %, ce qui reste un taux particulièrement bas pour la zone euro.

Le PIB du **Royaume-Uni** a connu une trajectoire proche de celle des pays de la zone euro, même si plus volatile. Son PIB devrait croître de 0,5 % en 2023, en fort ralentissement par rapport à 2022 (+ 4,3 %). Le repli du commerce mondial a affecté ses exportations (en baisse de 0,6 %, après une hausse de 9 % en 2022) et ses importations (en baisse de 1,4 %, après une forte hausse de 14,6 % en 2022). Comme en zone euro, le déficit des comptes publics a légèrement diminué, et est passé de 5,1 % à 4,9 % du PIB : la dépense publique a baissé de 0,2 %. Malgré la politique monétaire restrictive de la Banque d'Angleterre, l'inflation demeure un sujet préoccupant outre-Manche : elle reste à 7,4 % en 2023 contre 9,1 % en 2022.

La réouverture de **l'économie chinoise** décidée en décembre 2022, au terme d'une période « Zéro Covid », a permis un rebond important, puisque le PIB a crû de 5,2 % en 2023, après 3 % en 2022. C'est la consommation qui a le plus bénéficié de la réouverture sanitaire ; par exemple, les ventes au détail ont augmenté de 18 % en avril 2023 contre avril 2022, ou encore 12,7 % en mai. Le dernier chiffre connu des ventes au détail atteint 10 % (novembre 2023). En revanche, le commerce extérieur a baissé d'une manière importante : les exportations sont en repli de 4,1 % en 2023, et les importations, de 5,3 %. L'inflation n'a pas connu le même retour que dans les pays occidentaux, puisqu'elle est restée confinée à 2 % en 2022, et qu'elle revient autour de zéro en 2023, avec un risque de déflation. L'économie chinoise est toujours affectée par une crise immobilière majeure.

Les **cours du pétrole, de l'énergie et des produits alimentaires** ont baissé en 2023. Le ralentissement économique mondial a limité la demande des matières premières industrielles, alors que les prix des matières premières agricoles ont reflué après la forte hausse de l'année précédente. Les prix du pétrole ont terminé proche des plus bas de l'année, en dépit de la guerre qui oppose le Hamas à Israël, qui pourrait entraîner des conséquences géopolitiques majeures dans des pays producteurs de pétrole.

Dans cet environnement macro-économique incertain, le marché publicitaire a continué à progresser en 2023. Selon les prévisions de Zenith publiées en décembre 2023, les dépenses publicitaires mondiales se sont ainsi établies à 874 milliards de dollars, en hausse estimée de 5,2 %. Bien que légèrement inférieure aux prévisions de juin 2023, la croissance de 2023 s'est maintenue à un niveau historiquement élevé, d'autant plus qu'elle fait suite à une hausse de 16 % en 2021 puis de 6 % en 2022.

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, en 2023, une nouvelle année record sur l'ensemble de ses indicateurs.

Le revenu net du Groupe s'est établi à 13 099 millions d'euros, et se compare à 12 572 millions en 2022, en hausse de 4,2 % en publié et de 6,3 % en organique.

La marge opérationnelle est ressortie à 2 363 millions d'euros, en hausse de 4,3 %, résultant en un taux de marge opérationnelle de 18,0 %, stable par rapport à 2022.

Le résultat net du Groupe a été de 1 312 millions d'euros, en augmentation de 7,4 % par rapport à 2022.

Le résultat net courant (tel que défini dans la note 10 des comptes consolidés) s'est établi à 1 767 millions d'euros, par rapport à 1 611 millions d'euros en 2022. Le résultat net courant dilué par action s'élève à 6,96 euros, en hausse de 9,6 % par rapport à celui de 2022.

Au 31 décembre 2023, le bilan a fait ressortir une position nette de trésorerie de 909 millions d'euros, qui se compare à une trésorerie nette de 634 millions d'euros au 31 décembre 2022. L'endettement financier net moyen était de 432 millions d'euros en 2023, par rapport à 685 millions d'euros en 2022.

Le dividende qui sera proposé à l'Assemblée Générale des actionnaires du 29 mai 2024 est de 3,40 euros par action. Rapporté au bénéfice net par action courant dilué, il représente un taux de distribution de 48,9 % 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 2024, 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 2022	12 572
Impact des taux de change	(340)
Revenu net 2022 au taux de change 2023 (A)	12 232
Revenu net 2023 avant impact des acquisitions ⁽¹⁾ (B)	12 999
Revenu net des acquisitions ⁽¹⁾	100
Revenu net 2023	13 099
Croissance organique (B - A)/A	+ 6,3 %

(1) Nettes de cessions.

La croissance organique est de + 6,3 % en 2023, après deux années à deux chiffres.

La croissance organique pour chacun des trimestres de 2023 a été de :

- 1^{er} trimestre : + 7,1 % ;
- 2^e trimestre : + 7,1 % ;
- 3^e trimestre : + 5,3 % ;
- 4^e trimestre : + 5,7 %.

5.3 ANALYSE DES RÉSULTATS CONSOLIDÉS

5.3.1 Revenu net

Le revenu net de Publicis Groupe en 2023 est de 13 099 millions d'euros, en hausse de 4,2 % par rapport à 12 572 millions d'euros en 2022. Les variations de taux de change sur l'exercice ont eu un effet négatif de 340 millions d'euros et les acquisitions (nettes de cession) ont contribué pour 100 millions d'euros au revenu net.

La croissance organique s'élève à +6,3 % en 2023 par rapport à 2022. Cela implique une croissance organique de +21 % par rapport à 2019.

Cette performance forte et constante en 2023 s'est reflétée dans chacune des activités du Groupe.

Le Média, qui représente un tiers du revenu, enregistre une croissance à deux chiffres après une progression déjà à deux chiffres l'année dernière, bénéficiant à la fois de gains de parts de marché et d'une croissance organique chez les clients existants.

Les activités de Data et Tech, qui représentent un autre tiers du revenu, ont affiché une croissance très solide dans l'ensemble. D'une part, malgré un contexte de ralentissement du marché de la transformation numérique qui affecte les principaux acteurs, Publicis Sapient enregistre une solide croissance organique de +3,2 % malgré une base de comparaison très élevée de +19 % sur l'année 2022. D'autre part, la performance d'Epsilon s'est accélérée au second semestre pour atteindre une croissance organique de +9,6 % en 2023, soutenue par une forte demande dans le domaine de la gestion des *first-party data*.

Les activités Créatives, qui représentent le dernier tiers du revenu, ont démontré leur résilience avec une croissance organique à un chiffre pour l'année.

/ Revenu net 2023 par zone géographique

Le tableau de répartition du revenu net ci-dessous permet d'observer les évolutions des grands marchés pour Publicis Groupe.

(en millions d'euros)	Revenu net		Croissance		
	2023	2022	Publiée	Organique vs. 2022	Organique vs. 2019
Amérique du Nord	8 050	7 869	+ 2,3 %	+ 4,9 %	+ 23 %
% du total	61 %	63 %			
Europe	3 172	2 879	+ 10,2 %	+ 10,3 %	+ 18 %
% du total	24 %	23 %			
Asie-Pacifique	1 156	1 176	-1,7 %	+ 2,9 %	+ 13 %
% du total	9 %	9 %			
Moyen-Orient & Afrique	380	359	+ 5,8 %	+ 12,4 %	+ 19 %
% du total	3 %	3 %			
Amérique latine	341	289	+ 18,0 %	+ 8,9 %	+ 21 %
% du total	3 %	2 %			
Total	13 099	12 572	+ 4,2 %	+ 6,3 %	+ 21 %

En **Amérique du Nord**, la croissance organique est de +4,9 % en 2023. Compte tenu d'un effet de change négatif lié à l'évolution du taux du dollar par rapport à l'euro, la croissance publiée s'établit à +2,3 %. Après une progression à deux chiffres l'an dernier, les États-Unis affichent une croissance organique très solide de +5,0 % sur 2023 soutenue par des activités Média en croissance à deux chiffres. Epsilon croît de +9,6 % en organique sur l'année, avec une performance notable du *Digital Media*. Les activités Créatives restent globalement stables sur 2023. Enfin, Publicis Sapient enregistre une croissance de +2,5 % sur une

base de comparaison élevée et dans un contexte de reports de projets de transformation numérique vécus également par les principaux acteurs de l'industrie.

En **Europe**, le revenu net est en hausse de +10,3 % en organique et de +10,2 % en publié, dont un très solide +10,4 % au Royaume-Uni, +5,2 %⁽¹⁾ en France, +7,2 % en Allemagne et +16 % en Europe Centrale et de l'Est. En excluant les activités d'affichage dans les transports et le Drugstore, la croissance organique en Europe s'élève à +9,0 %.

(1) Hors activités d'affichage dans les transports et le Drugstore

La région **Asie-Pacifique** a vu son revenu net croître de + 2,9 % en organique et diminuer de 1,7 % en publié. La Chine a enregistré une croissance organique de + 2,2 % malgré les conditions macroéconomiques difficiles tout au long de l'année.

Le revenu net de la région **Moyen-Orient et Afrique** a progressé de + 12,4 % en organique et de + 5,8 % en publié.

En **Amérique latine**, la croissance organique s'est établie à + 8,9 % et le revenu net publié a augmenté de + 18,0 %.

5.3.2 Marge opérationnelle et résultat opérationnel

Marge opérationnelle

L'**EBITDA** s'établit à 2 845 millions d'euros en 2023, contre 2 801 millions d'euros en 2022, soit une hausse de 1,6 %. Le taux de marge d'EBITDA ressort à 21,7 % du revenu net.

Les **charges de personnel** atteignent 8 514 millions d'euros en 2023, en hausse de 3,7 % contre 8 211 millions d'euros en 2022. Elles représentent 65,0 % du revenu net sur l'année, contre 65,3 % en 2022. Les coûts fixes de personnel s'établissent à 7 531 millions d'euros et représentent 57,5 % du revenu net contre 56,5 % en 2022. Par ailleurs, le coût des free-lances a diminué de 124 millions d'euros en 2023, et représente 332 millions d'euros. Les charges de restructuration atteignent 111 millions d'euros, soit moins de 1 % du revenu net, en augmentation par rapport à 82 millions d'euros en 2022.

Les **autres coûts** s'élèvent à 2 222 millions d'euros en 2023 et se comparent à 2 095 millions d'euros en 2022. Ce poste représente 17,0 % du revenu net à comparer à 16,7 % en 2022. Ils incluent :

- les **autres charges opérationnelles** (hors coûts refacturables et dotation aux amortissements), à hauteur de 1 740 millions d'euros, qui se comparent à 1 560 millions d'euros l'an dernier. Ces coûts représentent 13,3 % du revenu net contre 12,4 % en 2022 ;
- les **dotations aux amortissements**, à hauteur de 482 millions d'euros en 2023, en baisse de 53 millions d'euros ou 10 % par rapport au niveau de l'an dernier (535 millions d'euros). Cette réduction reflète la consolidation du parc immobilier ainsi qu'une augmentation de la part des dépenses du Groupe en SaaS passées directement en charges.

En conséquence, la **marge opérationnelle** s'établit à 2 363 millions d'euros, en hausse de + 4,3 % par rapport à 2022. Le taux de marge ressort ainsi à 18,0 %, stable par rapport à 2022.

Les taux de marge opérationnelle s'élèvent à 19,0 % pour l'Amérique du Nord, 17,7 % pour l'Europe, 19,0 % pour l'Asie-Pacifique, 6,7 % pour l'Amérique latine et 8,7 % pour la région Moyen-Orient et Afrique.

Résultat opérationnel

Les **amortissements sur immobilisations** incorporelles liées aux acquisitions sont de 268 millions d'euros pour l'année, en baisse de 19 millions d'euros par rapport aux 287 millions d'euros de 2022.

Les **pertes de valeur** s'élèvent à 153 millions d'euros (109 millions d'euros en 2022), et concernent essentiellement le plan de consolidation immobilière « All in One », qui engendre une réduction du nombre de sites, tout en permettant une meilleure collaboration entre les équipes.

Par ailleurs, les **autres charges et produits non courants** représentent une charge de 202 millions d'euros en 2023 (contre une charge de 103 millions d'euros en 2022), incluant principalement une charge de 203 millions d'euros au titre de l'accord de règlement Rosetta. Un accord de règlement 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, mettant un terme à près de trois années de discussions. Dans le cadre de cet accord, à la suite du règlement de 343 millions de dollars aux États, Publicis Health a été remboursé à hauteur de 130 millions de dollars par ses assureurs. Par conséquent, le Groupe a comptabilisé une provision non récurrente de 213 millions de dollars avant impôts au quatrième trimestre 2023, ainsi qu'une charge de 7 millions de dollars due aux procureurs généraux au titre des coûts d'investigation et autres coûts divers. Au total l'impact avant impôts de cet accord de règlement est une charge non courante de 220 millions de dollars, soit 203 millions d'euros. La conclusion de cet accord, dans lequel les procureurs généraux ont explicitement reconnu la bonne foi et l'attitude responsable et citoyenne de Publicis Health, n'est en aucun cas une reconnaissance de faute ou de responsabilité.

Le **résultat opérationnel** s'élève à 1 740 millions d'euros en 2023, contre 1 767 millions d'euros en 2022.

5.3.3 Autres postes du compte de résultat

Le **résultat financier**, composé du coût de l'endettement net et d'autres charges et produits financiers, est une charge de 21 millions d'euros en 2023, en hausse par rapport à une charge de 117 millions d'euros l'an dernier.

- Le **coût net sur endettement financier** est un produit de 78 millions d'euros en 2023 (contre une charge de 17 millions d'euros en 2022). Il inclut une charge de 99 millions d'euros d'intérêts sur l'endettement brut liés principalement à l'acquisition d'Epsilon (102 millions d'euros en 2022), partiellement compensée par des produits financiers pour 178 millions d'euros, en hausse par rapport à 85 millions d'euros en 2022 compte tenu de taux d'intérêt plus élevés rémunérant les positions de trésorerie.

■ Les **autres charges et produits financiers** représentent une charge de 99 millions d'euros en 2023, et comprennent notamment 79 millions d'euros d'intérêts sur les obligations locatives ainsi qu'un produit de 1 million d'euros de réévaluation de la juste valeur des fonds communs de placement. En 2022, les autres charges et produits financiers représentaient une charge de 100 millions d'euros, incluant notamment 87 millions d'euros d'intérêts sur les obligations locatives et un produit de 9 millions d'euros de réévaluation de la juste valeur des fonds communs de placement.

La **réévaluation des *earn-outs*** a conduit à constater un produit de 12 millions d'euros, à comparer à une charge de 2 millions d'euros en 2022.

La **charge d'impôt** est de 415 millions d'euros, correspondant à un taux effectif d'impôt sur 2023 de 24,1 %. En 2022, elle représentait 431 millions d'euros, soit un taux effectif d'impôt de 24,8 %.

La **quote-part dans le résultat des sociétés mises en équivalence** est un produit de 6 millions d'euros, contre un produit de 5 millions d'euros en 2022.

La part des **intérêts minoritaires** dans le résultat net est un produit de 10 millions d'euros en 2023 (non significatif en 2022).

Au total, le **résultat net part du Groupe** est un bénéfice de 1312 millions d'euros en 2023, en hausse de 7,4 % par rapport à 1222 millions d'euros en 2022. Le bénéfice par action est de 5,23 euros en 2023, en hausse de 7,4 % comparé à 4,87 euros en 2022.

5.4 SITUATION FINANCIÈRE ET TRÉSORERIE

15

5.4.1 Flux de trésorerie

Les **flux nets de trésorerie liés à l'activité** se sont traduits par un excédent de 2 048 millions d'euros en 2023 contre un excédent de 2 417 millions d'euros l'année précédente. La principale variation concerne l'impôt payé qui ressort à 669 millions d'euros en 2023 contre 430 millions d'euros l'année précédente, augmentation partiellement liée au paiement effectué en janvier 2023 par le Groupe d'un montant additionnel de 107 millions d'euros au titre de l'exercice fiscal 2022, reflétant la mise en place du « Tax Cuts and Jobs Act » (TCJA) aux États-Unis, législation fiscale qui requiert la capitalisation et l'amortissement des dépenses de R&D aux États-Unis sur cinq ans.

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 348 millions d'euros en 2023 contre une utilisation de 749 millions d'euros en 2022. Les investissements nets en immobilisations corporelles et incorporelles se sont établis à 178 millions d'euros, contre 194 millions en 2022. Le montant (net de cessions) consacré aux acquisitions de filiales s'est élevé à 183 millions d'euros, incluant notamment les acquisitions de Practia et Corra ainsi que 71 millions d'euros relatifs aux paiements d'*earn-out*, contre 566 millions d'euros en 2022 (montant incluant notamment les acquisitions de Tremend, Profitero, Wirecraft, Yieldify et Retargetly, ainsi que l'impact négatif de 49 millions d'euros de la cession des entités en Russie).

Les **opérations de financement** se sont traduites par une utilisation de 1755 millions d'euros en 2023 contre une utilisation de 1000 millions d'euros l'année précédente. Le flux sortant de cash est principalement lié aux dividendes payés aux actionnaires du Groupe qui s'élèvent à 726 millions d'euros contre 603 millions en 2022. Les remboursements d'emprunts se sont élevés à 502 millions d'euros (principalement Eurobond 2023 en novembre) contre 10 millions en 2022. Les rachats (nets) d'actions propres ont généré une utilisation de cash de 189 millions d'euros (contre un encaissement de 41 millions d'euros en 2022), liée principalement au programme de rachat de 3 000 000 actions propres qui s'est déroulé sur février et mars pour un montant total de 222 millions d'euros. Les remboursements de dettes locatives et les intérêts y afférents s'élèvent à 423 millions d'euros en 2023, montant comparable aux 404 millions en 2022. Les intérêts nets encaissés se sont élevés à 93 millions en 2023, alors qu'en 2022 il y avait un décaissement net de 17 millions d'euros.

Au total, la **position de trésorerie du Groupe**, nette des soldes créditeurs de banques, a diminué de 366 millions d'euros en 2023 alors qu'elle s'était améliorée de 968 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 6 250 millions d'euros au 31 décembre 2023, contre 6 616 millions d'euros au 31 décembre 2022.

Free cash flow

Le tableau ci-dessous présente le calcul de la *free cash flow* du Groupe :

(en millions d'euros)	2023	2022
EBITDA	2 845	2 801
Remboursement des obligations locatives et intérêts associés	(423)	(404)
Intérêts financiers payés, nets	93	(17)
Impôt payé	(669)	(430)
Autres	(121)	51
Flux de trésorerie générés par l'activité avant variation du BFR	1 725	2 001
Investissements en immobilisations (nets)	(178)	(194)
Free cash flow avant variation du BFR	1 547	1 807
Accord de règlement Rosetta	148	-
Free cash flow ajusté (hors accord Rosetta)	1 695	1 807
Paiement additionnel en janvier 2023 de l'impôt relatif à 2022 lié à l'application de la réglementation TCJA	107	(107)
Free cash-flow avant variation du BFR retraité	1 802	1 700

Le **free cash flow** du Groupe publié, avant variation du besoin en fonds de roulement (BFR), s'établit à 1 547 millions en 2023. Cela inclut deux éléments de sortie de cash non récurrents :

- au niveau des **impôts payés** : en janvier 2023, le Groupe a procédé au versement d'un montant additionnel de 107 millions d'euros au titre de l'exercice fiscal 2022 (110 millions d'euros avec le taux de change USD/EUR de 2022), reflétant la mise en place du « Tax Cuts and Jobs Act » (TCJA) aux États-Unis, qui a été confirmé fin décembre 2022. Ce changement de législation fiscale requiert la capitalisation et l'amortissement des dépenses de R&D aux États-Unis sur cinq ans et n'a pas d'impact sur le taux effectif d'impôt. En incluant ce paiement additionnel, le *free cash flow* du Groupe s'établissait à 1 700 millions d'euros en 2022. Ce paiement explique une partie de l'augmentation de l'impôt payé pour 239 millions d'euros qui passe de 430 millions en 2022 à 669 millions en 2023 ;
- **accord de règlement Rosetta** (cf. Autres charges et produits non récurrents). Le Groupe a décaissé 213 millions de dollars correspondant aux montants payés 2023 sur un compte séquestre alloué aux États, aux territoires des États-Unis et au district de Columbia (343 millions de dollars), compensés par des remboursements d'assurance à hauteur de 130 millions de dollars. Après impôts, cette charge non récurrente correspond à un décaissement de 160 millions de dollars, soit 148 millions d'euros. Après retraitement de l'impact cash de cet accord, le *free cash flow* du Groupe s'établirait à 1 695 millions d'euros en 2023, en ligne avec la *guidance* du Groupe proche de 1,7 milliard d'euros.

Les **remboursements de dettes locatives** et les intérêts y afférents s'élèvent à 423 millions d'euros en 2023, à un niveau comparable à celui de 2022 à 404 millions.

Les **intérêts financiers nets** constituent un encaissement de 93 millions d'euros, contre un décaissement net de 17 millions d'euros en 2022, reflétant une rémunération plus élevée des positions de trésorerie.

Les **investissements nets** en immobilisations corporelles et incorporelles se sont établis à 178 millions d'euros, en diminution de 16 millions d'euros par rapport aux 194 millions d'euros de 2022.

Après retraitement des éléments non récurrents, le **free cash flow du Groupe** avant variation du besoin en fonds de roulement s'établirait ainsi à 1 802 millions d'euros, en amélioration de 102 millions d'euros par rapport à celui de 2022 à 1 700 millions d'euros, sur une base comparable.

5.4.2 Capitaux et endettement du Groupe (à court et à long terme)

Les **capitaux propres consolidés part du Groupe** sont passés de 9 635 millions d'euros au 31 décembre 2022 à 9 788 millions d'euros au 31 décembre 2023, sous l'effet des éléments suivants :

- (+) Résultat net 2023 : 1 312 millions d'euros
- (-) Autres éléments du résultat global nets d'impôts : 341 millions d'euros
- (-) Dividendes : 726 millions d'euros
- (+) Rémunérations fondées sur des actions, nettes d'impôts : 102 millions d'euros
- (-) (Achats)/ventes d'actions propres : 189 millions d'euros
- (-) Autres éléments : 5 millions d'euros

Les **intérêts minoritaires** sont négatifs à hauteur de 40 millions d'euros, contre 35 millions au 31 décembre 2022.

/ Endettement financier net

(en millions d'euros)	31/12/2023	31/12/2022
Dettes financières (long terme et court terme)	3 188	3 616
Juste valeur des dérivés de couverture sur Eurobond 2025, 2028 et 2031 ⁽¹⁾	117	260
Juste valeur des dérivés sur prêts/emprunts intragroupe ⁽¹⁾	36	106
Total dette financière y compris valeur de marché des dérivés associés	3 341	3 982
Trésorerie et équivalents de trésorerie	(4 250)	(4 616)
Endettement financier net	(909)	(634)
Endettement net/capitaux propres (y compris intérêts minoritaires)	n/a	n/a

(1) Présentés en « Autres créances et actifs courants » et/ou « Autres dettes et passifs courants » au bilan consolidé.

Au 31 décembre 2023, le Groupe présentait une **position de trésorerie nette** de 909 millions d'euros, à comparer à une trésorerie nette de 634 millions d'euros au 31 décembre 2022.

La **dette nette moyenne du Groupe** sur l'année s'est élevée à 432 millions d'euros, contre 685 millions d'euros en 2022.

La dette brute du Groupe, s'élève à 3 341 millions d'euros au 31 décembre 2023 contre 3 982 millions d'euros au 31 décembre 2022, composée à 77 % d'échéances à plus d'un an (voir chapitre 6, note 24 des comptes consolidés pour un échéancier détaillé des dettes du Groupe).

La dette financière, après prise en compte des swaps de taux d'intérêt relatifs aux Eurobond, est majoritairement constituée d'emprunts à taux fixe (98 % de la dette brute hors dettes sur compléments de prix d'acquisition et sur engagements de rachats d'intérêts minoritaires), dont le taux moyen comptabilisé pour l'année 2023 a été de 2,9 %.

La ventilation de la dette au 31 décembre 2023 par devise (après swaps de change) est la suivante : 2 633 millions d'euros libellés en dollars américains, 672 millions d'euros libellés en euros, et 36 millions d'euros libellés en autres devises.

L'évolution des ratios financiers du Groupe liés à l'endettement se présente comme suit :

	2023	2022
(Dette financière nette moyenne + obligations locatives moyennes)/marge opérationnelle avant amortissements	1,0	1,2
(Dette financière nette + obligations locatives)/capitaux propres	0,15	0,20
Couverture des intérêts : marge opérationnelle avant amortissements/(Coût de l'endettement financier net + intérêts sur obligations locatives)	n/a ⁽¹⁾	27

(1) En 2023, le coût de l'endettement financier est 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 2023 de 4 250 millions d'euros et d'autre part de lignes de crédit confirmées non utilisées qui s'élèvent à 2 000 millions d'euros au 31 décembre 2023 et correspondant à un crédit syndiqué multidevise à échéance 2024. Cette ligne de crédit a été prorogée jusqu'en 2026 à hauteur de 1 579 millions d'euros.

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 (« *credit default events* ») 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 25 millions d'euros.

Le Groupe n'a pas mis en place de dérivés de crédits à ce jour.

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). Une structure de *cash pooling* international est en place et a pour objet de centraliser l'ensemble des liquidités au niveau du Groupe.

15

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 2023, ainsi qu'à la date d'arrêtés des comptes, il n'y a ni *rating trigger* ni *financial covenants* sur les lignes bancaires court terme, le crédit syndiqué, ou les dettes obligataires, 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 6 250 millions d'euros au 31 décembre 2023, 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 87 millions d'euros en 2023, contre 91 millions en 2022. 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 29 millions d'euros (contre 24 millions d'euros en 2022) et des refacturations et autres produits pour 58 millions d'euros (contre 67 millions en 2022), 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 80 millions d'euros en 2023 contre 87 millions d'euros l'année précédente.

En conséquence, le **résultat d'exploitation** s'établit à 7 millions d'euros en 2023, contre 4 millions en 2022.

Les **produits financiers** s'établissent à 916 millions d'euros au 31 décembre 2023 contre 95 millions d'euros l'année précédente. Cette forte augmentation est liée aux dividendes perçus remontés par les filiales en 2023.

Les **charges financières** s'élèvent à 135 millions d'euros en 2023, contre 69 millions d'euros l'année précédente. Cette évolution est liée à l'augmentation de la charge d'intérêt relative au cash-pool du Groupe.

Le **résultat courant avant impôts** est ainsi un bénéfice de 788 millions d'euros pour l'année 2023, contre un bénéfice de 29 millions d'euros pour l'exercice précédent.

Le **résultat exceptionnel** n'est pas significatif en 2023 et se compare à une perte de 4 millions d'euros en 2022.

Après prise en compte d'un **gain d'impôt net** de 12 millions d'euros (contre 6 millions d'euros en 2022), provenant de l'intégration fiscale française, le **résultat net** de Publicis Groupe, société mère du Groupe, ressort en bénéfice de 800 millions d'euros au 31 décembre 2023 contre un bénéfice de 31 millions au 31 décembre 2022.

15

/ 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					Total (1 jour et plus)
	0 jour	1 à 30 jours	31 à 60 jours	61 à 90 jours	91 jours et plus	
(A) Tranches de retard de paiement						
Nombre de factures concernées	-					30
Montant total des factures concernées TTC (en euros)	-	23 136	23 899	19 237	320 815	387 087
Pourcentage du chiffre d'affaires TTC de l'exercice	-	0,03 %	0,03 %	0,02 %	0,37 %	0,44 %
(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	-					24
Montant total des factures concernées TTC (en euros)	-	433 866	3 652	-	3 156	440 674
Pourcentage du montant total des achats TTC de l'exercice	-	5,57 %	0,05 %	-	0,04 %	5,65%
(B) Factures exclues du (A) relatives à des dettes et créances litigieuses ou non comptabilisées						
Nombre des factures exclues						9
Montant total des factures exclues (en euros)						28 927
(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 2023 à l'acquisition de 2 806 521 actions au cours moyen d'achat de 72,24 euros et a cédé 2 843 116 actions au cours moyen de vente de 71,89 euros.

Le montant des frais de négociation et des honoraires supportés par la Société au cours de l'exercice 2023 pour les opérations réalisées dans le cadre du programme de rachat d'actions, autorisé par l'Assemblée Générale du 25 mai 2022 dans sa dix-septième résolution puis par l'Assemblée Générale du 31 mai 2023 dans sa dix-huitième résolution s'élève à 80 000 euros.

/ Tableau récapitulatif des opérations réalisées sur les actions Publicis Groupe SA par la Société en 2023

	Programme de rachats d'actions (hors contrat de liquidité)		Livraisons d'actions gratuites		Achats (contrat de liquidité)		Ventes (contrat de liquidité)	
	Quantités (en actions)	Cours moyen (en euros)	Quantités (en actions)	Quantités (en actions)	Quantités (en actions)	Cours moyen (en euros)	Quantités (en actions)	Cours moyen (en euros)
Au 31/12/2023								
Dans le cadre de la 17 ^e résolution de l'AG du 25 mai 2022	3 000 000	73,95	965 745	560 148	1 390 974	71,57	1 341 072	71,60
Dans le cadre de la 18 ^e résolution de l'AG du 31 mai 2023			19 940	-	1 415 547	72,89	1 502 044	73,12
Total	3 000 000	73,95	985 685	560 148	2 806 521	72,24	2 843 116	72,40

Au 31 décembre 2023, Publicis Groupe SA détenait 3 737 367 actions d'une valeur nominale de 0,40 euro, représentant 1,47 % de son propre capital, pour un prix de revient global de 264 690 647 euros et un prix moyen

unitaire de 70,82 euros. Ces actions se ventilent entre 21 329 actions détenues dans le cadre du contrat de liquidité et 3 716 038 actions affectées aux plans d'attribution d'actions gratuites.

Affectation du résultat de l'exercice 2023 et fixation du dividende

Il sera proposé à l'Assemblée générale des actionnaires, qui se tiendra le 29 mai 2024, statuant sur les comptes 2023, d'affecter le bénéfice distribuable, qui s'élève à :

- bénéfice de l'exercice 2023 : 799 821 338,55 euros ;
- diminué de la dotation à la réserve légale ⁽¹⁾ : - ;
- augmenté du report à nouveau au 31 décembre 2023 : 11 048 837,60 euros ;
- soit un total de **bénéfice distribuable : 810 870 176,15 euros ;**

- auquel s'ajoute un prélèvement sur les primes de conversion : 1 934 805,37 euros ;
- auquel s'ajoute un prélèvement sur les primes d'émission : 51 855 342,48 euros.

Soit **un total de 864 660 324 euros affecté à la distribution aux actions** (sur la base d'un **dividende unitaire de 3,40 euros** et d'un nombre d'actions arrêté au 31 décembre 2023 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
2019	240 437 061	1,15 ⁽²⁾	276,5	40,36	2,85 %
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 ⁽³⁾	864,7	84,00	4,05 %

(1) Nombre de titres rémunérés, déduction faite des actions propres, sauf pour la distribution au titre de 2023, qui comprend les actions propres existant au 31 décembre 2023.

(2) Le dividende à verser au titre de l'exercice 2019 a été ramené de 2,30 euros à 1,15 euro par action, dans le cadre d'une mesure exceptionnelle liée à la pandémie de Covid-19.

(3) Proposé au vote des actionnaires lors de l'Assemblée générale le 29 mai 2024.

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. En 2019, il était initialement prévu de proposer un dividende de 2,30 euros par action, représentant un taux de distribution de 45,8 % du bénéfice net par action courant dilué. Toutefois, en regard de la crise mondiale provoquée par la pandémie de Covid-19, il a été décidé de ramener le dividende au titre de l'année 2019 à 1,15 euro par action. Puis au titre de 2020, le Groupe a versé un dividende de 2,00 euros par action, soit un taux de distribution de 46,8 %, soit 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.

Au titre de 2023, le Groupe proposera un dividende de 3,40 euros par action à ses actionnaires lors de l'Assemblée générale des actionnaires du 29 mai 2024. Ce dividende correspond à un taux de distribution de 48,9 % du bénéfice net courant dilué par action.

(1) Le montant de la réserve légale a atteint le seuil de 10% du capital social.

5.7 TENDANCES

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 2024 lors de la présentation de ses résultats annuels le 8 février 2024. Ces perspectives ont été confirmées à l'occasion de la publication du revenu net du premier trimestre 2024 le 11 avril 2024.

Malgré un contexte macroéconomique qui reste incertain, le Groupe vise une croissance organique comprise entre +4 % et +5 %.

L'objectif de +4% est très solide, et tient compte de retards persistants dans les projets de transformation numérique des clients, de la baisse des dépenses publicitaires et d'une position prudente quant aux ajustements de budgets de fin d'année des annonceurs. La croissance organique peut atteindre la fourchette haute de +5 % en supposant une reprise plus rapide des projets de transformation numérique chez les clients, ainsi que moins de réductions de dépenses de publicité traditionnelle. Au deuxième trimestre 2024, le Groupe anticipe une croissance organique solide dans la fourchette annuelle.

Le Groupe ambitionne de continuer à délivrer en 2024 les ratios financiers les plus élevés de l'industrie, à savoir :

- un taux de marge opérationnelle à 18 %, incluant une charge opérationnelle de 100 millions d'euros dédiée au plan d'investissement dans l'intelligence artificielle ;
- et un *free cash flow* (avant variation du BFR) compris entre 1,8 et 1,9 milliard d'euros .

Sur la base de sa prévision de *free cash flow* et de sa solide structure financière, le Groupe a fixé l'allocation suivante pour 2024 :

- un dividende pour un total de près de 900 millions d'euros versé intégralement en numéraire, soit 3,40 euros par action. Ce dividende sera soumis au vote des actionnaires à la prochaine Assemblée Générale du 29 mai 2024. Il correspond à un taux de distribution de 48,9 %, et une augmentation de 17 % par rapport à l'année dernière ;
- un programme de rachat d'actions estimé à environ 200 millions d'euros afin de stabiliser le nombre d'actions en circulation. Ce programme, portant sur près de 2 millions d'actions, a pour objectif de couvrir les obligations liées aux plans d'actions gratuites au bénéfice des salariés ;
- une enveloppe comprise entre 700 et 800 millions d'euros, dédiée à des acquisitions ciblées pour renforcer davantage les capacités du Groupe dans les domaines de la data, de la technologie, du commerce et de l'IA.

Chapitre

6. COMPTES CONSOLIDÉS – EXERCICE 2023

6.1	COMPTE DE RÉSULTAT CONSOLIDÉ	280	6.5	TABLEAU DE VARIATION DES CAPITAUX PROPRES CONSOLIDÉS	284
6.2	ÉTAT DE RÉSULTAT GLOBAL CONSOLIDÉ	281	6.6	NOTES ANNEXES AUX COMPTES CONSOLIDÉS	285
6.3	BILAN CONSOLIDÉ	282	6.7	RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS	349
6.4	TABLEAU DES FLUX DE TRÉSORERIE CONSOLIDÉS	283			

6.1 COMPTE DE RÉSULTAT CONSOLIDÉ

(en millions d'euros)	Notes	2023	2022
Revenu net ⁽¹⁾	4	13 099	12 572
Revenu des coûts refacturables		1 703	1 624
Revenu	4	14 802	14 196
Charges de personnel	5	(8 514)	(8 211)
Autres charges opérationnelles	6	(3 443)	(3 184)
Marge opérationnelle avant amortissements		2 845	2 801
Dotation aux amortissements (hors incorporels liés aux acquisitions)	7	(482)	(535)
Marge opérationnelle		2 363	2 266
Dotation aux amortissements des incorporels liés aux acquisitions	7	(268)	(287)
Perte de valeur	7	(153)	(109)
Autres produits et charges non courants	8	(202)	(103)
Résultat opérationnel		1 740	1 767
Charges financières	9	(120)	(118)
Produits financiers	9	198	101
Coût de l'endettement financier net	9	78	(17)
Réévaluation des compléments de prix sur acquisitions	9	12	(2)
Autres charges et produits financiers	9	(99)	(100)
Résultat avant impôt des entreprises consolidées		1 731	1 648
Impôt sur le résultat	10	(415)	(431)
Résultat net des entreprises consolidées		1 316	1 217
Quote-part dans les résultats des mises en équivalence	15	6	5
Résultat net		1 322	1 222
<i>Dont :</i>			
● Résultat net attribuable aux participations ne donnant pas le contrôle		10	-
● Résultat net attribuable aux propriétaires de la société mère du Groupe		1 312	1 222
Données par action (en euros) - Résultat net attribuable aux propriétaires de la société mère du Groupe	11		
Nombre d'actions		250 706 485	250 972 110
Bénéfice net par action		5,23	4,87
Nombre d'actions dilué		253 999 363	253 605 167
Bénéfice net par action - dilué		5,17	4,82

(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)	2023	2022
Résultat net de la période (a)	1 322	1 222
Éléments du résultat global qui ne seront pas reclassés en résultat		
● Réévaluation du passif net relatif aux régimes à prestations définies	12	42
● Impôts différés relatifs aux éléments du résultat global qui ne seront pas reclassés en résultat	(3)	(10)
Éléments du résultat global susceptibles d'être reclassés en résultat		
● Réévaluation des instruments de couverture	34	(21)
● Écarts de conversion de consolidation	(390)	311
Total des autres éléments du résultat global (b)	(347)	322
Résultat global de la période (a) + (b)	975	1 544
<i>Dont :</i>		
● Résultat global de la période attribuable aux participations ne donnant pas le contrôle	4	-
● Résultat global de la période attribuable aux propriétaires de la société mère du Groupe	971	1 544

6.3 BILAN CONSOLIDÉ

(en millions d'euros)

Notes 31 décembre 2023 31 décembre 2022

		31 décembre 2023	31 décembre 2022
Actif			
Goodwill	12	12 422	12 546
Immobilisations incorporelles nettes	13	958	1 247
Droits d'utilisation relatifs aux contrats de location	25	1 614	1 753
Immobilisations corporelles nettes	14	596	610
Impôts différés actifs	10	212	186
Titres mis en équivalence	15	46	55
Autres actifs financiers	16	316	394
Actifs non courants		16 164	16 791
Stocks et en-cours de production	17	341	327
Clients et comptes rattachés	18	13 400	12 089
Actifs sur contrats		1 297	1 149
Autres créances et actifs courants	19	1 264	926
Trésorerie et équivalents de trésorerie	20	4 250	4 616
Actifs courants		20 552	19 107
Total de l'actif		36 716	35 898
Passif			
Capital		102	102
Réserves consolidées, part du Groupe		9 686	9 533
Capitaux propres attribuables aux propriétaires de la société mère du Groupe (part du Groupe)	21	9 788	9 635
Participations ne donnant pas le contrôle		(40)	(35)
Total capitaux propres		9 748	9 600
Dettes financières à plus d'un an	24	2 462	2 989
Obligations locatives à plus d'un an	25	1 992	2 197
Impôts différés passifs	10	98	219
Engagements de retraites et autres avantages à plus d'un an	23	265	244
Provisions à long terme	22	319	260
Passifs non courants		5 136	5 909
Fournisseurs et comptes rattachés		17 077	15 660
Passifs sur contrats	27	513	549
Dettes financières à moins d'un an	24	726	627
Obligations locatives à moins d'un an	25	360	360
Dettes d'impôts sur les sociétés		378	486
Engagements de retraites et autres avantages à moins d'un an	23	21	20
Provisions à court terme	22	255	271
Autres dettes et passifs courants	26	2 502	2 416
Passifs courants		21 832	20 389
Total du passif		36 716	35 898

6.4 TABLEAU DES FLUX DE TRÉSORERIE CONSOLIDÉS

(en millions d'euros)	Notes	2023	2022
Flux de trésorerie liés à l'activité			
Résultat net		1 322	1 222
Neutralisation des produits et charges calculés :			
Impôt sur le résultat	10	415	431
Coût de l'endettement financier net	9	(78)	17
Moins-values (plus-values) de cession d'actifs (avant impôt)	8	(1)	103
Dotation aux amortissements et pertes de valeur	7	903	931
Rémunérations fondées sur des actions	32	85	64
Autres produits et charges calculés		79	86
Quote-part de résultat des sociétés mises en équivalence	15	(6)	(5)
Dividendes reçus des sociétés mises en équivalence	15	7	3
Impôt payé		(669)	(430)
Variation du besoin en fonds de roulement lié à l'activité ⁽¹⁾		(9)	(5)
Flux net de trésorerie liés à l'activité (I)		2 048	2 417
Flux de trésorerie liés aux opérations d'investissement			
Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles		(180)	(198)
Cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles		2	4
Acquisitions nettes d'immobilisations financières		13	11
Acquisitions de filiales	3	(194)	(523)
Cessions de filiales	3	11	(43)
Flux net de trésorerie liés aux opérations d'investissement (II)		(348)	(749)
Flux de trésorerie liés aux opérations de financement			
Dividendes versés aux actionnaires de la société mère	21	(726)	(603)
Dividendes versés aux participations ne donnant pas le contrôle		(9)	(4)
Encaissements provenant de nouveaux emprunts	24	5	-
Remboursement des emprunts	24	(502)	(10)
Remboursement des obligations locatives	25	(344)	(317)
Intérêts payés sur obligations locatives	25	(79)	(87)
Intérêts financiers payés		(99)	(101)
Intérêts financiers encaissés		192	84
Rachats de participations ne donnant pas le contrôle		(4)	(3)
(Achats)/ventes nets d'actions propres et exercice de BSA		(189)	41
Flux net de trésorerie liés aux opérations de financement (III)		(1 755)	(1 000)
Incidence des variations de taux de change (IV)		(311)	300
Variation de la trésorerie consolidée (I + II + III + IV)		(366)	968
Trésorerie et équivalents de trésorerie au 1 ^{er} janvier	20	4 616	3 659
Soldes créditeurs de banques au 1 ^{er} janvier	24	(1)	(12)
Trésorerie à l'ouverture (V)		4 615	3 647
Trésorerie et équivalents de trésorerie à la clôture	20	4 250	4 616
Soldes créditeurs de banques à la clôture	24	(1)	(1)
Trésorerie à la clôture (VI)		4 249	4 615
Variation de la trésorerie consolidée (VI - V)		(366)	968
(1) Détail de la variation du besoin en fonds de roulement lié à l'activité			
Variation des stocks et en-cours de production		(22)	(46)
Variation des créances clients et autres créances		(2 303)	(710)
Variations des dettes fournisseurs, autres dettes et provisions		2 316	751
Variation du besoin en fonds de roulement lié à l'activité		(9)	(5)

16

6.5 TABLEAU DE VARIATION DES CAPITAUX PROPRES CONSOLIDÉS

Nombre d'actions en circulation	(en millions d'euros)	Capital social	Réserves liées au capital	Réserves et résultats consolidés	Réserve de conversion	Réserve de juste valeur	Capitaux propres attribuables à la société mère	Participations ne donnant pas le contrôle	Total capitaux propres
							9 635	(35)	
251 992 065	31 décembre 2022	102	4 037	5 324	85	87	9 635	(35)	9 600
	Résultat net			1 312			1 312	10	1 322
	Autres éléments du résultat global nets d'impôts			114	(384)	(71)	(341)	(6)	(347)
	Total des produits et charges de la période	-	-	1 426	(384)	(71)	971	4	975
-	Dividendes		(701)	(25)			(726)	(9)	(735)
1 545 833	Rémunérations fondées sur des actions nettes d'impôts			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								-
(2 963 405)	(Achats)/Ventes d'actions propres			(189)			(189)		(189)
250 574 493	31 décembre 2023	102	3 336	6 633	(299)	16	9 788	(40)	9 748
249 600 509	31 décembre 2021	101	4 581	4 056	(226)	76	8 588	(33)	8 555
	Résultat net			1 222			1 222	-	1 222
	Autres éléments du résultat global nets d'impôts				311	11	322	-	322
	Total des produits et charges de la période	-	-	1 222	311	11	1 544	-	1 544
-	Dividendes		(559)	(44)			(603)	(4)	(607)
246 225	Rémunérations fondées sur des actions nettes d'impôts			66			66		66
	Effet des acquisitions et des engagements de rachat des participations ne donnant pas le contrôle			(1)			(1)	2	1
603 226	Exercices de bons de souscription d'actions	1	15				16		16
1 542 105	(Achats)/ventes d'actions propres			25			25		25
251 992 065	31 décembre 2022	102	4 037	5 324	85	87	9 635	(35)	9 600

6.6 NOTES ANNEXES AUX COMPTES CONSOLIDÉS

SOMMAIRE DÉTAILLÉ DES NOTES ANNEXES

Note 1	Règles et méthodes comptables	286	Note 17	Stocks et en-cours de production	311
	1.1 Nouvelles normes et interprétations applicables	286	Note 18	Créances Clients	311
	1.2 Principes et méthodes de consolidation	286	Note 19	Autres créances et actifs courants	312
	1.3 Principes et méthodes comptables	287	Note 20	Trésorerie et équivalents de trésorerie	312
	1.4 Principales sources d'incertitude relatives aux estimations	295	Note 21	Capitaux propres	312
Note 2	Contexte macro-économique	296	Note 22	Provisions pour risques et charges et passifs éventuels	314
Note 3	Variations du périmètre de consolidation	296	Note 23	Engagements de retraite et autres avantages à long terme	316
	3.1 Acquisitions de l'exercice 2023	296	Note 24	Emprunts et dettes financières	321
	3.2 Acquisitions de l'exercice 2022	297	Note 25	Contrats de location	325
	3.3 Cessions des exercices 2023 et 2022	297	Note 26	Autres dettes et passifs courants	327
Note 4	Revenu et revenu net	297	Note 27	Passifs sur contrats	327
Note 5	Charges de personnel et effectifs	298	Note 28	Engagements	328
Note 6	Autres charges opérationnelles	298	Note 29	Instruments financiers	329
Note 7	Dotations aux amortissements et pertes de valeur	299	Note 30	Gestion des risques	332
Note 8	Autres produits et charges non courants	301	Note 31	Information sectorielle	335
Note 9	Charges et produits financiers	302	Note 32	Plans d'options de souscription ou d'acquisition d'actions et plans d'actions gratuites de Publicis Groupe SA	338
Note 10	Impôt sur le résultat	302	Note 33	Informations relatives aux transactions avec les parties liées	342
Note 11	Bénéfice net par action	305	Note 34	Événements postérieurs à la clôture	343
Note 12	Goodwill	307	Note 35	Honoraires des commissaires aux comptes et des membres de leur réseau	343
Note 13	Immobilisations incorporelles nettes	308	Note 36	Liste des principales sociétés consolidées au 31 décembre 2023	344
Note 14	Immobilisations corporelles nettes	309			
Note 15	Titres mis en équivalence	310			
Note 16	Autres actifs financiers	311			

Publicis Groupe SA est une société anonyme à Directoire et Conseil de surveillance régie par les articles L. 225-57 à L. 225-93 du Code de commerce. Le siège social est situé au 133, avenue des Champs-Élysées, 75008 Paris, France.

Note 1 Règles et méthodes comptables

En application du règlement européen n° 1606/2002 du 19 juillet 2002, les comptes consolidés du groupe Publicis au titre de l'exercice 2023 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 2023 ainsi que les notes y afférentes ont été arrêtés par le Directoire du 5 février 2024 et examinés par le Conseil de surveillance du 7 février 2024. Ils seront soumis à l'approbation des actionnaires lors de l'Assemblée générale du 29 mai 2024. Les comptes consolidés sont présentés en euros arrondis au million le plus proche.

1.1 Nouvelles normes et interprétations applicables

Conformité avec les normes IFRS telles qu'adoptées par l'Union européenne

Les principes comptables retenus pour la préparation des comptes consolidés annuels pour l'exercice clos le 31 décembre 2023 sont conformes aux normes IFRS et interprétations IFRIC telles qu'adoptées par l'Union européenne au 31 décembre 2023.

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 2023 ou d'application obligatoire au plus tard au 31 décembre 2023, n'a pas d'impact significatif sur les états financiers du Groupe et concerne :

- l'amendement d'IAS 12 supprimant l'exemption de comptabilisation initiale d'impôts différés pour les transactions générant des différences temporaires taxables et déductibles d'égal montant ;
- l'amendement d'IAS 12 qui apporte une exemption temporaire obligatoire à la reconnaissance des impôts différés dans les comptes consolidés en lien avec la réforme fiscale internationale de l'OCDE, Pilier 2 ;
- la norme IFRS 17 portant sur les principes de reconnaissance, d'évaluation, de présentation et d'informations à fournir sur les contrats d'assurance ;
- la modification d'IAS 8 clarifiant la distinction entre un changement d'estimation comptable et un changement de méthode comptable ;
- la modification d'IAS 1 concernant les informations à fournir sur les règles et méthodes comptables significatives.

Application par anticipation

Au 31 décembre 2023, le Groupe n'a pas appliqué par anticipation de nouvelle norme ou interprétation.

Normes publiées par l'IASB qui ne sont pas d'application obligatoire

Les principes appliqués par le Groupe ne diffèrent pas des normes IFRS telles que publiées par l'IASB dans la mesure où l'application des normes suivantes n'est pas obligatoire pour les exercices ouverts à compter du 1^{er} janvier 2023 :

- la modification d'IAS 1 portant sur le classement des passifs en tant que passifs courants ou non courants ;
- les modifications d'IFRS 16 relatives au passif de location dans le cas d'un contrat de cession-bail.

Le Groupe n'attend pas d'impact significatif lié à l'application de ces nouvelles normes qui devient obligatoire à compter du 1^{er} janvier 2024.

Normes publiées par l'IASB mais qui n'ont pas encore été adoptées par l'Union européenne

Les normes suivantes ne sont pas entrées en vigueur puisque non adoptées par l'Union européenne. Il s'agit de :

- la modification d'IAS 7 et d'IFRS 7 sur les accords de financement de fournisseurs ;
- les modifications d'IAS 21 concernant l'absence d'échangeabilité.

Le Groupe n'attend pas d'impact significatif lié à l'application de ces nouvelles normes.

1.2 Principes et méthodes de consolidation

Monnaie de présentation des comptes consolidés

Publicis arrête et publie ses comptes consolidés en euros.

Participations dans les filiales

Les états financiers consolidés comprennent les états financiers de Publicis Groupe SA, et de ses filiales, préparés au 31 décembre de chaque année. 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.

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.

Participations dans les entreprises associées

La participation du Groupe dans les entreprises associées est comptabilisée selon la méthode de la mise en équivalence. Une entreprise associée est une entreprise dans laquelle le Groupe a une influence notable mais qu'il ne contrôle pas ; cette situation s'accompagne généralement d'une participation comprise entre 20 % et 50 % des droits de vote.

Une participation dans une entreprise associée est comptabilisée au bilan au coût d'acquisition augmenté ou diminué des variations de la quote-part du Groupe dans l'actif net de l'entreprise détenue depuis l'acquisition, conformément à la méthode de la mise en équivalence. La participation du Groupe inclut le goodwill, traité conformément à la méthode comptable présentée au paragraphe 1.3 ci-dessous. Le compte de résultat reflète la quote-part du Groupe dans le résultat après impôt de l'entreprise associée.

Accords conjoints

Les partenariats qualifiés de coentreprises sont comptabilisés selon la méthode de la mise en équivalence dans la mesure où ils donnent uniquement un droit sur l'actif net de l'entité.

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.

Éliminations des opérations internes au 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.

1.3 Principes et méthodes comptables

Regroupements d'entreprises

Les regroupements d'entreprises sont comptabilisés de la manière suivante :

- 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. Après la date d'acquisition, le complément de prix est évalué à sa juste valeur 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).

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 exclusif d'une entité préalablement sous influence notable

La prise de contrôle exclusif 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 exclusif.

Acquisition complémentaire de titres après la prise de contrôle exclusif

Lors d'une acquisition complémentaire de titres d'une entité déjà contrôlée exclusivement, 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 mère du Groupe 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 exclusivement, 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 mère du Groupe 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 exclusif sont présentées dans les flux nets de trésorerie liés aux opérations de financement.

Cession de titres avec perte de contrôle exclusif et conservation d'une participation résiduelle

La perte de contrôle exclusif donne lieu à la constatation d'un résultat de cession calculé sur la totalité de la participation détenue à la date de l'opération.

Toute participation résiduelle conservée est ainsi réévaluée à sa juste valeur par le compte de résultat au moment de la perte de contrôle exclusif.

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 (celles-ci étant 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 regroupement d'unités génératrices de trésorerie. Le Groupe considère que l'unité génératrice de trésorerie ou le regroupement 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

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 marques, dont la durée d'utilité est définie, sont amorties sur leur durée d'utilisation, estimée à 8 ans. Elles font également l'objet d'un test de dépréciation en cas d'indice de perte de valeur.

Les relations contractuelles avec les clients, dont la durée d'utilité est définie, sont amorties sur leur durée d'utilisation, qui se situe généralement entre 10 et 15 ans. Elles font également l'objet d'un test de dépréciation en cas d'indice de perte de valeur.

Les technologies résultent de l'engagement du Groupe dans les activités digitales. Elles sont amorties sur une période de 3 à 7 ans.

Les bases de données d'adresses e-mail sont utilisées dans le cadre de campagnes d'e-mailing direct. Ces bases sont amorties sur 2 ans.

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.

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). Ils sont amortis sur leur durée d'utilité :

- ERP : 8 ans ;
- autres : 3 ans maximum.

Études, recherche et développement

Publicis 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.

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 de chaque immobilisation. Les durées d'amortissement des immobilisations corporelles les plus couramment pratiquées sont les suivantes (amortissements linéaires) :

- 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

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 ». Au compte de résultat, les charges d'amortissement sont comptabilisées dans la marge opérationnelle et les charges d'intérêts dans le résultat financier. L'impact fiscal de ce retraitement de consolidation est pris en compte *via* la comptabilisation d'impôts différés. Ils sont amortis 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 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.

En présence d'un indicateur de perte de valeur, lorsque le 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 dépréciation est estimée sur la base de l'actualisation des loyers à payer diminués des produits attendus des sous-locations. 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.

Les contrats de location correspondant à des actifs de faible valeur unitaire ou de courte durée sont comptabilisés directement en charges.

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 en capitaux propres sur option pour les titres représentatifs d'instruments 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. Pour les investissements comptabilisés au coût amorti, les profits et pertes sont reconnus en résultat lorsque les investissements sont sortis de l'actif ou qu'ils ont perdu de la valeur, ainsi qu'au travers du processus d'amortissement.

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 sont enregistrées pour le montant initial de la facture. 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. Ces instruments financiers dérivés sont évalués à leur juste valeur qui 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.

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.

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. 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.

Pour les dérivés qui ne satisfont pas aux critères de qualification pour la comptabilité de couverture, tout profit ou perte résultant des variations de juste valeur est comptabilisé directement dans le résultat de l'exercice.

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.

La juste valeur des instruments dérivés est comptabilisée en autres créances et actifs courants et autres dettes et passifs 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

Les actions propres, quelle que soit leur destination, sont comptabilisées en déduction des capitaux propres pour leur coût d'achat par le Groupe.

Emprunts obligataires

■ Emprunts obligataires simples

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.

■ Emprunts obligataires avec option de conversion et emprunts remboursables en actions

Pour les emprunts obligataires convertibles en actions (Océanes) ou les emprunts remboursables en actions (Oranes) ou les emprunts avec bons de souscription d'actions (OBSA), la composante dette et la composante capitaux propres sont séparées dès leur comptabilisation initiale. La juste valeur de la composante dette à l'émission est déterminée en actualisant les flux de trésorerie futurs contractuels en utilisant le taux de marché applicable pour un emprunt obligataire qui aurait été souscrit par la société aux mêmes conditions mais sans option de conversion. La valeur de la composante capitaux propres est déterminée à l'émission par différence entre la juste valeur de la composante dette et la juste valeur de l'emprunt obligataire. La valeur de l'option de conversion n'est pas revue au cours des exercices ultérieurs. Les frais d'émission sont répartis entre la part dette et la part capitaux propres sur la base de leurs valeurs comptables respectives au moment de l'émission.

La composante dette est ensuite évaluée sur la base du coût amorti.

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.

Fournisseurs et comptes rattachés

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.

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 « fournisseurs et comptes rattachés ».

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.

Plans d'options de souscription ou d'achat d'actions Publicis Groupe

La juste valeur des options attribuées est comptabilisée en charges de personnel sur la période d'acquisition des droits. Elle est déterminée par un expert indépendant, généralement selon le modèle Black-Scholes. Exceptionnellement, dans le cas où le plan comporte des conditions de marché, la méthode Monte-Carlo est utilisée.

Pour les plans qui comportent des conditions de performance hors marché, le Groupe estime la probabilité de réalisation de ces objectifs et en tient compte dans la détermination du nombre d'actions à livrer.

Plans d'attribution d'actions gratuites Publicis Groupe

La juste valeur des actions gratuites attribuées est comptabilisée en charges de personnel sur la période d'acquisition des droits. Elle est déterminée par un expert indépendant, et correspond au prix de marché de l'action à la date d'attribution, ajusté pour la perte de dividende attendue pendant la période d'acquisition des droits. Exceptionnellement, dans le cas où le plan comporte des conditions de marché, la méthode Monte-Carlo est utilisée.

Pour les plans qui comportent des conditions de performance hors marché, le Groupe estime la probabilité de réalisation de ces objectifs et en tient compte dans la détermination du nombre d'actions à livrer.

Autres produits et charges non courants

Les autres produits et charges non courants présentent les produits et charges inhabituels afin de faciliter la compréhension de la performance opérationnelle du Groupe. Sont notamment incluses sous cette rubrique les plus ou moins-values de cession d'actifs.

Marge opérationnelle avant amortissements

La marge opérationnelle avant amortissements est égale au revenu après déduction des charges de personnel et des autres charges opérationnelles (hors autres produits et charges non courants tels que définis ci-dessus).

Marge opérationnelle

La marge opérationnelle est égale au revenu après déduction des charges de personnel, autres charges opérationnelles (hors autres produits et charges non courants tels que définis ci-dessus) 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.

Coût de l'endettement financier net et autres produits et charges financières

Le coût de l'endettement financier net inclut les charges d'intérêts sur les dettes financières et les produits d'intérêts sur la trésorerie et les équivalents de trésorerie.

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, 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 dettes d'impôts sur les sociétés.

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 et les bons de souscription d'actions en circulation ainsi que les actions gratuites attribuées.

Options d'achat d'actions et bons de souscription 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 Principales sources d'incertitude relatives aux 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. 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.

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 :

- la juste valeur attribuée aux actifs et passifs intégrés lors d'un regroupement d'entreprises ;
- la détermination de la valeur recouvrable des goodwill et des immobilisations incorporelles utilisée dans les tests de dépréciation ;

- les provisions pour risques et charges, notamment les engagements de retraites à prestations définies et couvertures médicales post-emploi ;
 - les dépréciations pour créances douteuses ;
 - l'évaluation de la juste valeur des options attribuées dans le cadre des plans d'options de souscription d'actions de Publicis Groupe SA ;
 - les durées des locations en ce qui concerne les périodes optionnelles des contrats immobiliers ainsi que la détermination des taux d'actualisation ;
 - les positions fiscales incertaines.
- Des éléments détaillés figurent dans les notes 7, 10, 22, 23, 30 et 32.

Note 2 Contexte macro-économique

Conjoncture économique

Malgré une conjoncture économique plus difficile, la performance des activités du Groupe est en ligne avec les taux de croissance et les taux de marge prévus dans les plans d'affaires.

Conflit russo-ukrainien

Compte tenu de la persistance du conflit russo-ukrainien, le Groupe a continué de soutenir ses collaborateurs dans un contexte d'activité réduite. Les coûts de personnel 2023 étaient entièrement provisionnés au 31 décembre 2022.

Pour rappel, au cours de l'exercice 2022, le Groupe Publicis a cédé 100 % du capital de la société MMS Communication LLC, sa filiale implantée en Russie. Cette opération s'est traduite dans les comptes au 31 décembre 2022 par une perte de cession de 87 millions d'euros en résultat non courant.

Note 3 Variations du périmètre de consolidation

3.1 Acquisitions de l'exercice 2023

Les principales acquisitions de la période sont :

- 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 permettra 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 est 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 est 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 exclusif durant la période, s'élève à 289 millions d'euros. Ce montant comprend 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'élève à 194 millions d'euros et comprend :

- 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 contribuent 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.

3.2 Acquisitions de l'exercice 2022

La principale acquisition de la période était, en avril 2022, celle de 100 % de Profitero Limited, une plateforme SaaS leader mondial dans le « Commerce intelligence », qui permet aux marques d'accroître leurs ventes et leur rentabilité. Le prix d'acquisition était de 199 millions d'euros.

Par ailleurs, le Groupe avait procédé à d'autres acquisitions. En mars 2022, le Groupe avait notamment acquis 100 % de Tremend, une entreprise technologique spécialisée dans le développement de logiciels située en Roumanie. Le prix d'acquisition était de 110 millions d'euros (y compris l'engagement de complément de prix).

La juste valeur, à la date d'acquisition, de la contrepartie transférée (hors trésorerie acquise) des entités intégrées prises dans leur ensemble (incluant notamment celles décrites ci-dessus, ainsi que les acquisitions de moindre ampleur) avec prise de contrôle exclusif durant la période, s'élevait à 536 millions d'euros. Ce montant comprenait notamment :

- 414 millions d'euros décaissés au cours de la période ;
- 107 millions d'euros d'engagements de compléments de prix ;
- 15 millions d'euros d'engagements de rachats de participation ne donnant pas le contrôle.

Le montant payé en 2022 au titre des acquisitions (après déduction de la trésorerie acquise) s'élevait à 523 millions d'euros et comprenait :

- 437 millions d'euros décaissés au cours de la période ;
- (33) millions d'euros de trésorerie nette acquise ;
- 119 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 2021 et pour moins de 1 % au résultat net attribuable aux propriétaires de la société mère du Groupe.

3.3 Cessions des exercices 2023 et 2022

En 2023, le Groupe n'a pas réalisé de cession significative.

En 2022, le Groupe avait procédé à la cession de 100 % de MMS Communication LLC, sa filiale implantée en Russie. Les activités russes contribuaient pour moins de 0,5 % au revenu net consolidé de l'exercice 2021 et pour moins de 0,5 % au résultat net de l'exercice 2021 attribuable aux propriétaires de la société mère du Groupe. Au 31 décembre 2022, le Groupe avait également cédé les activités de Qorvis LLC à son Président-Directeur Général. Il n'y avait pas d'autre cession significative sur l'exercice.

Note 4 Revenu et revenu net

Publicis 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 : 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	2023
Revenu	8 709	3 814	1 410	503	366	14 802
Revenu net	8 050	3 172	1 156	380	341	13 099

Note 5 Charges de personnel 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)	2023	2022
Rémunérations	(6 755)	(6 449)
Charges sociales y compris avantages postérieurs à l'emploi	(1 231)	(1 160)
Charges relatives aux paiements fondés sur des actions	(85)	(64)
Intérimaires et « free-lance »	(332)	(456)
Coûts de restructuration	(111)	(82)
Total	(8 514)	(8 211)

/ Répartition des effectifs au 31 décembre par zone géographique

	2023	2022
Europe	25 292	24 304
Amérique du Nord	29 979	29 574
Amérique latine	10 231	8 392
Asie-Pacifique	34 039	32 195
Moyen-Orient et Afrique	3 754	3 557
Total	103 295	98 022

/ Répartition des effectifs au 31 décembre par fonction (en %)

	2023	2022
Media et Recherche	22 %	22 %
Création	10 %	10 %
Production, activités spécialisées et autres	40 %	39 %
Commercial	15 %	16 %
Administration/gestion	13 %	13 %
Total	100 %	100 %

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 1 597 millions d'euros en 2023 contre 1 519 millions d'euros en 2022 ;
- des coûts directement attribuables aux services rendus pour 500 millions d'euros en 2023 contre 467 millions d'euros en 2022.

Il inclut également 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)	2023	2022
Amortissement des autres immobilisations incorporelles (hors incorporels liés aux acquisitions)	(55)	(68)
Amortissement des immobilisations corporelles	(130)	(141)
Amortissement des droits d'utilisation	(297)	(326)
Dotation aux amortissements (hors incorporels liés aux acquisitions)	(482)	(535)
Dotation aux amortissements des incorporels liés aux acquisitions	(268)	(287)
Pertes de valeur sur les goodwill	(6)	(28)
Pertes de valeur liées aux contrats immobiliers	(147)	(81)
Pertes de valeur	(153)	(109)
Total des dotations aux amortissements et pertes de valeur	(903)	(931)

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 évaluations nécessaires à ces tests ont été réalisées par un expert indépendant. 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. Ces tests n'ont pas conduit à constater de dépréciation en 2023 et 2022.

Pertes de valeur sur goodwill

Tests de dépréciation

Les tests de dépréciation ont été réalisés au niveau des 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 unités génératrices de trésorerie déterminée à partir de projections financières à 5 ans (2024-2028). Les projections pour l'année 2024 sont directement issues du budget annuel validé par le management ;
- soit sur la base de la valeur de marché de l'unité génératrice 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. Les taux d'actualisation après impôt retenus se situent entre 10 % (12,9 % avant impôt) et 19 % (26,6 % avant impôt). Le taux de croissance à l'infini utilisé dans les projections se situe entre 1,5 % et 2,8 %.

Les tests de dépréciation ont conduit le Groupe à constater, en 2023, 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 sur les goodwill sont présentées dans le tableau ci-dessous :

(en millions d'euros)	31 décembre 2023		
	Valeur comptable des goodwill	Taux d'actualisation après impôt	Taux de croissance à l'infini
Amérique du Nord ⁽¹⁾	8 828	10,5 %	2 %
Europe	1 834	10,5 %-13 %	1,5 %-2,5 %
Asie-Pacifique	1 134	10 %	2,3 %
Afrique-Moyen-Orient	362	12 %	2,3 %
Amérique latine	146	19 %	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.

En 2022, les tests réalisés sur les goodwill avaient conduit le Groupe à constater une perte de valeur de 28 millions d'euros concernant le goodwill Brésil en raison d'une baisse de revenu liée à la perte d'un client significatif dans ce pays.

Les taux d'actualisation après impôt retenus se situaient entre 9 % (11 % avant impôt) et 19,5 % (26 % avant impôt). Les taux de croissance à l'infini utilisés dans les projections se situaient entre 1,5 % et 3 %.

Les principales hypothèses retenues pour la réalisation des tests de dépréciation 2022 étaient les suivantes :

(en millions d'euros)	31 décembre 2022		
	Valeur comptable des goodwill	Taux d'actualisation après impôt	Taux de croissance à l'infini
Amérique du Nord ⁽¹⁾	8 912	11 %	2 %
Europe	1 810	10,5 %-12,5 %	1,6 %-2,5 %
Asie-Pacifique	1 177	10,5 %	2,2 %
Afrique-Moyen-Orient	387	12,5 %	2,3 %
Amérique latine	141	16,5 %-19,5 %	2,5 %-3 %
Autres goodwill	119	9 %-11 %	1,5 %-1,6 %
Total des goodwill après perte de valeur	12 546		

(1) Le goodwill Amérique du Nord de 8 912 millions d'euros comprend le goodwill États-Unis pour 8 457 millions d'euros et le goodwill Canada pour 455 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 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, à l'exception de l'unité génératrice de trésorerie de l'Amérique latine.

Pour cette dernière, la perte de valeur additionnelle qui pourrait résulter de ces variations d'hypothèses est présentée ci-dessous :

(en millions d'euros)	Pertes de valeur additionnelles	
	Amérique latine	
Sensibilité taux d'actualisation		
Augmentation du taux d'actualisation de 1 %		(14)
Sensibilité croissance long terme		
Diminution du taux de croissance LT de 0,5 %		(4)
Sensibilité marge opérationnelle en valeur terminale		
Diminution de la marge de 0,5 %		(5)

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 2023 s'élève 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 sont inclus dans les provisions sur engagements immobiliers.

La perte de valeur comptabilisée en 2022 s'élevait à 81 millions d'euros (61 millions d'euros nets d'impôts), dont 45 millions d'euros au titre des droits d'utilisation et 12 millions d'euros au titre des agencements. Les frais à payer tels que les charges locatives et éventuelles taxes sur locaux vacants pour 24 millions d'euros étaient inclus dans les provisions sur engagements immobiliers.

Note 8 Autres produits et charges non courants

Ce poste regroupe les produits et charges inhabituels. Sont notamment incluses sous cette rubrique les plus ou moins-values de cession d'actif.

(en millions d'euros)	2023	2022
Autres produits et (charges) non courants	(206)	2
Plus-values (moins-values) sur cessions d'actifs	4	(105)
Total des autres produits et charges non courants	(202)	(103)

En 2023, les autres produits et charges non courants correspondent essentiellement au coût de l'accord qui 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 (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 décompose 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).

En 2022, les cessions d'actifs concernaient principalement la cession des opérations en Russie (voir note 2) donnant lieu à une perte de 87 millions d'euros et la cession des activités de Qorvis LLC générant une perte de 29 millions d'euros. Par ailleurs, la cession d'une participation détenue par le Groupe dans un immeuble situé à Chicago, aux États-Unis, a généré un produit de 11 millions d'euros.

Note 9 Charges et produits financiers

/ Coût de l'endettement financier net

(en millions d'euros)	2023	2022
Charges d'intérêts sur emprunts et découverts bancaires	(120)	(118)
Produits financiers ⁽¹⁾	198	101
Coût de l'endettement financier net	78	(17)

(1) En 2023, les produits financiers sont de même nature que ceux de 2022 et correspondent aux placements de la trésorerie. L'augmentation de 97 millions d'euros (198 millions d'euros en 2023, comparés à 101 millions d'euros en 2022) est essentiellement liée à l'appréciation des taux d'intérêt.

/ Réévaluation des compléments de prix sur acquisitions

(en millions d'euros)	2023	2022
Réévaluation des compléments de prix sur acquisitions	12	(2)

/ Autres charges et produits financiers

(en millions d'euros)	2023	2022
Charges d'intérêts sur obligations locatives	(79)	(87)
Variation de juste valeur des actifs financiers	(1)	9
Pertes et gains de change (y compris variation de la juste valeur des dérivés)	(7)	(15)
Autres	(12)	(7)
Autres charges et produits financiers	(99)	(100)

Note 10 Impôt sur le résultat

/ Analyse de la charge d'impôt sur les bénéfices

(en millions d'euros)	2023	2022
Charge d'impôt courant de la période	(566)	(570)
Produit/(charge) d'impôt courant relatif aux exercices antérieurs	(7)	10
Total produit/(charge) d'impôt exigible	(573)	(560)
Produit/(charge) d'impôt différé	169	139
Variations des impôts différés actifs non reconnus	(11)	(10)
Total produit/(charge) net d'impôt différé	158	129
Impôt sur le résultat	(415)	(431)

L'analyse des mesures transitoires simplifiées liées à la réforme fiscale internationale de l'OCDE, Pilier 1, a donné lieu à une première estimation de l'impôt complémentaire dû. Au titre de l'exercice 2024, l'impôt complémentaire représenterait une charge de moins de 5 millions d'euros.

Au 31 décembre 2023, 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)		2023	2022
Résultat avant impôt des entreprises consolidées		1 731	1 648
Pertes de valeur		6	-
Réévaluations des compléments de prix sur acquisitions		(12)	2
(Gains)/pertes sur cessions ⁽¹⁾		(4)	87
Résultat avant impôt des entreprises consolidées retraité	A	1 721	1 737
Taux d'imposition applicable à la société mère		25,8 %	25,8 %
Impôt attendu appliqué au résultat avant impôt des entreprises consolidées		(444)	(449)
Incidence des :			
• Différences entre le taux d'imposition français et les taux d'imposition étrangers		113	133
• Impôt courant à taux réduit ou majoré		(74)	(80)
• Variations des impôts différés actifs non reconnus		(11)	(10)
• Autres impacts ⁽²⁾		1	(25)
Impôt constaté au compte de résultat		(415)	(431)
Impôt constaté au compte de résultat retraité	B	(415)	(431)
Taux effectif d'impôt	B/A	24,1 %	24,8 %

(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

(en millions d'euros)	31 décembre 2023			31 décembre 2022		
	Brut	Impôt	Net	Brut	Impôt	Net
Gains et pertes actuariels sur régimes à prestations définies	12	(3)	9	42	(10)	32
Écarts de conversion de consolidation et autres	(344)	(12)	(356)	282	8	290
Total	(332)	(15)	(347)	324	(2)	322

/ Échéancier des impôts différés constatés au bilan

(en millions d'euros)	31 décembre 2023	31 décembre 2022
Partie à court terme (inférieure à 1 an)	4	(34)
Partie à long terme (supérieure à 1 an)	110	1
Impôts différés actifs (passifs), nets	114	(33)

/ Origine des impôts différés

(en millions d'euros)	31 décembre 2023	31 décembre 2022
Impôts différés liés à la réévaluation des actifs et passifs effectuée à l'occasion d'une acquisition	(36)	(85)
Impôts différés liés à la réévaluation de l'immeuble des Champs-Élysées	(37)	(37)
Impôts différés liés aux engagements de retraite et autres avantages postérieurs à l'emploi	40	51
Impôts différés liés à des reports déficitaires	344	315
Impôts différés liés aux autres différences temporaires	143	36
Total impôts différés actifs (passifs), bruts	454	280
Impôts différés actifs non reconnus	(340)	(313)
Total impôts différés actifs (passifs), nets	114	(33)

Au 31 décembre 2023, les impôts différés passifs comprennent l'impôt sur la réévaluation pratiquée sur les actifs incorporels à l'occasion des acquisitions de Zenith (5 millions d'euros), Bcom3 (41 millions d'euros), Digitas (12 millions d'euros), Sapient (38 millions d'euros), Citrus

(10 millions d'euros), Profitero (6 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 2023	31 décembre 2022
Montant des déficits reportables non reconnus	1 142	1 105
<i>Dont part reportable indéfiniment</i>	573	507

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 risques et litiges fiscaux sont comptabilisés en dettes d'impôt sur les sociétés pour 216 millions d'euros au 31 décembre 2023, contre 229 millions d'euros au 31 décembre 2022.

Évolution de la fiscalité aux États-Unis

À partir de 2022, aux États-Unis, le « Tax Cuts and Jobs Act » impose la capitalisation et l'amortissement des dépenses de recherche et développement (sur 5 ans pour les dépenses aux États-Unis), affectant largement les entreprises Tech & IT. L'application de cette nouvelle mesure fiscale a été confirmée en décembre 2022.

Cette évolution fiscale n'a aucun impact sur le taux effectif d'impôt, cependant les paiements d'impôt seront augmentés au cours des cinq premières années d'application de la nouvelle mesure fiscale. L'augmentation de la charge d'impôt courant sera neutralisée par la reconnaissance d'impôts différés actifs du même montant.

Note 11 Bénéfice net par action

/ Bénéfice net par action (de base et dilué)

(en millions d'euros, sauf les actions)		2023	2022
Bénéfice net retenu pour le calcul du BNPA			
Résultat net part attribuable aux propriétaires de la société mère du Groupe	A	1 312	1 222
<i>Impact des instruments dilutifs :</i>			
● Économies de frais financiers liés à la conversion des instruments de dettes, nettes d'impôt		-	-
Résultat net part du Groupe - dilué	B	1 312	1 222
Nombre d'actions retenu pour le calcul du BNPA			
Nombre d'actions au 1 ^{er} janvier		254 311 860	253 462 409
Actions créées sur l'exercice		-	393 965
Actions propres à déduire (moyenne sur l'exercice)		(3 605 375)	(2 884 264)
Nombre d'actions moyen retenu pour le calcul	C	250 706 485	250 972 110
<i>Impact des instruments dilutifs :</i>			
● Actions gratuites et stock-options dilutifs ⁽¹⁾		3 292 878	2 633 057
Nombre d'actions - dilué	D	253 999 363	253 605 167
(en euros)			
Bénéfice net par action	A/C	5,23	4,87
Bénéfice net par action - dilué	B/D	5,17	4,82

(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 2023, 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)

	2023	2022
Bénéfice net retenu pour le calcul du BNPA courant ⁽¹⁾		
Résultat net part du Groupe	1 312	1 222
<i>Éléments exclus :</i>		
● Amortissement des incorporels liés aux acquisitions, net d'impôt	199	215
● Perte de valeur ⁽²⁾ , nette d'impôt	115	80
● Principales plus ou moins-values de cession et d'ajustement de juste valeur des actifs financiers, nets d'impôt	1	92
● Réévaluation des compléments de prix d'acquisition	(12)	2
● Accord Rosetta/Publicis Health LLC (voir note 8 et note 22)	152	-
Résultat net courant part du Groupe	E 1 767	1 611
<i>Impact des instruments dilutifs :</i>		
● Économies de frais financiers liés à la conversion des instruments de dette, nettes d'impôt	-	-
Résultat net courant part du Groupe - dilué	F 1 767	1 611
Nombre d'actions retenu pour le calcul du BNPA		
Nombre d'actions au 1 ^{er} janvier	254 311 860	253 462 409
Actions créées sur l'exercice	-	393 965
Actions propres à déduire (moyenne sur l'exercice)	(3 605 375)	(2 884 264)
Nombre d'actions moyen retenu pour le calcul	C 250 706 485	250 972 110
<i>Impact des instruments dilutifs :</i>		
● Actions gratuites et stock-options dilutifs	3 292 878	2 633 057
Nombre d'actions - dilué	D 253 999 363	253 605 167
(en euros)		
Bénéfice net courant par action ⁽¹⁾	E/C 7,05	6,42
Bénéfice net courant par action - dilué ⁽¹⁾	F/D 6,96	6,35

(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.

(2) En 2023, ce montant inclut les pertes de valeur sur les goodwill pour 6 millions d'euros et sur les droits d'utilisation relatifs aux contrats de location pour 109 millions d'euros. En 2022, les pertes de valeur correspondaient à 19 millions d'euros de pertes de valeur sur les goodwill et 61 millions d'euros de pertes de valeur sur les droits d'utilisation relatifs aux contrats de location.

Note 12 Goodwill

/ Variation des goodwill

(en millions d'euros)	Valeur brute	Perte de valeur	Valeur nette
31 décembre 2021	13 216	(1 456)	11 760
Acquisitions	458	-	458
Perte de valeur ⁽¹⁾	-	(28)	(28)
Variations liées à la revalorisation des compléments de prix pendant la période d'affectation ⁽²⁾	(22)	-	(22)
Cessions ⁽³⁾	(56)	-	(56)
Change	512	(78)	434
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

(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.

(3) Les 56 millions d'euros sont liés à la cession de MMS Communication LLC en Russie pour 26 millions d'euros et de Qorvis pour 30 millions d'euros.

Les valeurs comptables des goodwill par regroupement d'unités génératrices de trésorerie sont indiquées dans la note 7.

Note 13 Immobilisations incorporelles nettes**/ Variation des 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 2021	1 624	1 125	976	3 725
Acquisitions	-	73	-	73
Variation de périmètre	41	23	-	64
Cessions et sorties d'actifs	-	(39)	-	(39)
Change et divers	85	74	56	215
Valeurs brutes au 31 décembre 2022	1 750	1 256	1 032	4 038
Acquisitions	2	70	-	72
Variation de périmètre	-	-	-	-
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
Amortissements cumulés au 31 décembre 2022	(1 318)	(884)	(589)	(2 791)
Amortissement	(72)	(155)	(97)	(324)
Variation de périmètre	-	-	-	-
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)
Valeurs nettes au 31 décembre 2023	349	276	333	958

Les amortissements des immobilisations incorporelles de l'exercice 2023 s'élèvent à 324 millions d'euros, dont 269 millions d'euros au titre des incorporels liés aux acquisitions.

Évaluation des immobilisations incorporelles

En 2023, les tests de valeur n'ont pas conduit le Groupe à constater des pertes de valeur.

Note 14 Immobilisations corporelles nettes

(en millions d'euros)	Terrains et constructions	Agencements et aménagements	Matériel informatique	Autres	Total
Valeurs brutes au 31 décembre 2021	167	716	413	556	1 852
Augmentations	-	47	46	59	152
Diminutions	-	(55)	(22)	(110)	(187)
Variations de périmètre	-	(4)	(1)	2	(3)
Change et divers	-	17	11	10	38
Valeurs brutes au 31 décembre 2022	167	721	447	517	1 852
Augmentations	-	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
Amortissements cumulés au 31 décembre 2021	(18)	(442)	(358)	(419)	(1 237)
Amortissement	(1)	(56)	(34)	(50)	(141)
Perte de valeur ⁽¹⁾	-	(12)	-	-	(12)
Diminutions	-	55	22	96	173
Variations de périmètre	-	3	-	-	3
Change et divers	-	(10)	(7)	(10)	(28)
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
Variations de périmètre	-	-	-	-	-
Change et divers	(2)	5	8	9	21
Amortissements cumulés au 31 décembre 2023	(22)	(442)	(363)	(377)	(1 204)
Valeurs nettes au 31 décembre 2023	147	240	66	143	596

(1) Voir note 7.

Terrains et constructions

Au 31 décembre 2023, Publicis dispose en pleine propriété d'un patrimoine immobilier qui figure au bilan pour une valeur nette de 147 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 m² de bureaux, occupés par les sociétés du Groupe, et 1 500 m² de surfaces commerciales, occupées par Publicisdrugstore ainsi que deux salles de cinéma ouvertes au public.

Agencements et aménagements

La perte de valeur de 9 millions d'euros en 2023 correspond aux agencements concernant des biens en location (voir note 7).

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

Les titres mis en équivalence s'élèvent à 46 millions d'euros au 31 décembre 2023 (contre 55 millions d'euros au 31 décembre 2022).

(en millions d'euros)	Valeur au bilan
Montant au 31 décembre 2021	25
Entrées de périmètre	32
Quote-part de résultat	5
Dividendes versés	(3)
Change et divers	(4)
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

En 2023, les sorties de périmètre concernent principalement la société Burrell Communications Group, cédée en octobre 2023.

En 2022, les entrées de périmètre concernaient :

- Voilà SAS, coentreprise créée avec Orange, et dont Publicis détient 50 %. Voilà accompagne la digitalisation des événements professionnels grâce à la mise à disposition d'une plateforme cloud de production d'événements hybrides, personnalisable et accessible en mode SaaS (Software as a Service) ;
- SCB Tech X, joint-venture créée avec Siam Commercial Bank (SCB), et dont Publicis détient 40 %. SCB Tech X est une « platform-as-a-service » leader, cloud-native, qui sert les clients d'Asie du Sud-Est ;
- Core 1 WML, agence média basée en Irlande, dont le Groupe détient désormais 49,9 %.

Le tableau suivant présente la valeur comptable au 31 décembre 2023 des sociétés mises en équivalence :

(en millions d'euros)	31 décembre 2023
Somupi SA	3
Viva Tech ⁽¹⁾	2
Voilà SAS	2
SCB Tech X	14
JJLabs	1
OnPoint Consulting Inc	4
Core 1 WML Ltd	16
Autres titres mis en équivalence	4
Valeur nette	46

(1) Société en participation constituée entre MSL France et Les Échos Solutions

Note 16 Autres actifs financiers

(en millions d'euros)	31 décembre 2023	31 décembre 2022
Autres actifs financiers mesurés à la juste valeur par résultat :		
• Fonds Communs de Placement à Risque ⁽¹⁾	144	166
• Autres	19	19
Dépôts de garantie et cautionnements ⁽²⁾	43	48
Prêts à des sociétés mises en équivalence ou non consolidées	37	68
Créances de sous-location ⁽³⁾	43	123
Excédent net des plans de retraite en surplus ⁽⁴⁾	35	-
Autres	22	22
Valeur brute	343	446
Dépréciation	(27)	(52)
Valeur nette	316	394

(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 2023	31 décembre 2022
Stocks	153	120
En-cours de production	211	225
Valeur brute	364	345
Dépréciation des stocks et en-cours	(23)	(18)
Valeur nette	341	327

Note 18 Créances Clients

(en millions d'euros)	31 décembre 2023	31 décembre 2022
Créances clients ⁽¹⁾	13 583	12 269
Effets à recevoir	2	3
Valeur brute	13 585	12 272
Dépréciation à l'ouverture	(183)	(193)
Dépréciation de l'exercice	(41)	(42)
Reprise de l'exercice	36	52
Variations de périmètre	-	-
Change et divers	3	-
Dépréciation à la clôture	(185)	(183)
Valeur nette	13 400	12 089

(1) Y compris les créances clients facturées pour un montant de 10 569 millions d'euros au 31 décembre 2023 et 9 363 millions d'euros au 31 décembre 2022.

Note 19 Autres créances et actifs courants

(en millions d'euros)	31 décembre 2023	31 décembre 2022
État, impôts et taxes	389	360
Avances et acomptes versés aux fournisseurs	229	237
Charges constatées d'avance	226	174
Dérivés sur couverture d'actifs et passifs courants	3	28
Dérivés sur prêts et emprunts intragroupe	6	22
Autres créances et autres actifs courants ⁽¹⁾	414	109
Valeur brute	1 267	930
Dépréciation	(3)	(4)
Valeur nette	1 264	926

(1) Ce montant comprend 343 millions de dollars versés en 2023 sur un compte séquestre alloué aux États, aux territoires des États-Unis et au district de Columbia (voir note 8 et 22).

Note 20 Trésorerie et équivalents de trésorerie

(en millions d'euros)	31 décembre 2023	31 décembre 2022
Banques et caisses ⁽¹⁾	1 640	1 797
Placements liquides à court terme	2 610	2 819
Total	4 250	4 616

(1) Ce montant comprend 120 millions d'euros reçus des assurances sur un compte de dépôt (voir note 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 2023	31 décembre 2022
Capital social au 1 ^{er} janvier	254 311 860	253 462 409
Augmentation de capital	-	849 451
Actions composant le capital social en fin de période	254 311 860	254 311 860
Auto-détention en fin de période	(3 737 367)	(2 319 795)
Actions en circulation en fin de période	250 574 493	251 992 065

Le capital social de Publicis Groupe SA s'élève au 31 décembre 2023 à 101 724 744 euros, divisé en 254 311 860 actions de 0,40 euro de nominal.

Neutralisation des actions propres existantes

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 2022 et 2023 :

	Nombre d'actions
Actions propres détenues au 31 décembre 2021	3 861 900
Cessions (levées de stock-options) et livraisons d'actions gratuites	(1 546 529)
Rachats d'actions propres	-
Mouvements réalisés dans le cadre du contrat de liquidité	4 424
Actions propres détenues au 31 décembre 2022 ⁽¹⁾	2 319 795
Cessions (levées de stock-options) et livraisons d'actions gratuites	(1 545 833)
Rachats d'actions propres	3 000 000
Mouvements réalisés dans le cadre du contrat de liquidité	(36 595)
Actions propres détenues au 31 décembre 2023 ⁽¹⁾	3 737 367

(1) Y compris 21 329 actions détenues au titre du contrat de liquidité au 31 décembre 2023 et 57 924 au 31 décembre 2022.

En 2023, dans le cadre d'un programme de rachat d'actions propres, Publicis Groupe S.A. a procédé au rachat de 3 000 000 de ses actions pour un montant de 222 millions d'euros. 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.

/ Dividendes votés et proposés

	Par action (en euros)	Total (en millions d'euros)
Dividendes payés au cours de l'année 2023 (au titre de l'exercice 2022)	2,90	726 ⁽¹⁾
Dividendes proposés à l'Assemblée générale (au titre de l'exercice 2023)	3,40	865 ⁽²⁾

(1) Montant intégralement payé en numéraire.

(2) Montant pour l'ensemble des actions existantes au 31 décembre 2023, y compris actions propres.

Gestion du capital et rachats d'actions propres

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 2023, le ratio d'endettement en tenant compte des dettes locatives est de 0,15. Au 31 décembre 2022, ce ratio était de 0,20.

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 (3,40 euros par action) qui sera proposé à la prochaine Assemblée générale des actionnaires, le taux sera ainsi de 48,9 % au titre de l'exercice 2023 contre un taux de 45,7 % au titre de l'exercice 2022.

Note 22 Provisions pour risques et charges et passifs éventuels

(en millions d'euros)	Restructuration	Engagements immobiliers ⁽¹⁾	Risques et litiges	Autres provisions	Total
31 décembre 2021	41	97	254	120	512
Dotations	59	24	91	21	195
Utilisations	(44)	(51)	(7)	(5)	(107)
Reprises sans utilisation	(1)	-	(82)	(3)	(86)
Variations de périmètre	-	-	-	3	3
Change et divers	0	9	5	-	14
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	0	0	0	0	0
Change et divers	(4)	(2)	(3)	(2)	(11)
31 décembre 2023	56	115	232	171	574
<i>Dont à court terme</i>	52	25	99	79	255
<i>Dont à long terme</i>	4	90	133	92	319

(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 2023 (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 (232 millions d'euros) comprennent une part à court terme (99 millions d'euros) et une part à long terme (133 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.

Métrobus / 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 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.

En août 2022, Publicis Health, LLC a également été nommée dans plusieurs actions en justice, qui font l'objet d'une procédure unique devant le tribunal de Californie, engagées par des tribus et des gouvernements locaux concernant le travail que Publicis Health, LLC et les agences qui l'ont précédée ont effectué pour Purdue Pharma au titre de la commercialisation des 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.

Le 3 novembre 2022, les procureurs généraux de neuf États (Californie, Colorado, Connecticut, Idaho, Oregon, New York, Caroline du Nord, Tennessee et Vermont) ont indiqué qu'ils considéraient que Publicis Health, LLC était exposée à des risques juridiques du fait des services rendus aux fabricants d'opioïdes, y compris Purdue Pharma.

Publicis Health, LLC a engagé des discussions avec le Comité exécutif et a conclu un accord de principe en décembre 2023 pour clore les plaintes formulées par les 50 États américains (y compris le Massachusetts ainsi que tous les États mentionnés ci-dessus), certains territoires des États-Unis participants, et le District de Columbia, et qui pourraient être déposées par ces États et ces territoires au titre des services rendus par Publicis Health, LLC aux fabricants d'opioïdes.

Le 1^{er} février 2024, les procureurs généraux des 50 États, certains territoires des États-Unis et le district de Columbia ont annoncé leur adhésion à l'accord de principe et ont déposé leurs demandes ("the consent judgments") devant les tribunaux de leurs juridictions respectives. Une fois ratifiés par les tribunaux, les jugements rendus résoudront toutes les plaintes qui pourraient être déposées par ces États et territoires des États-Unis participants au titre des services rendus aux fabricants d'opioïdes, y compris ceux rendus par l'ancienne agence de publicité Rosetta (fusionnée dans Publicis Health, LLC).

Les procureurs généraux ont explicitement reconnu la bonne foi et l'attitude responsable et citoyenne de Publicis Health, LLC lors de la conclusion de cet accord. Ce règlement permet de clore les discussions et aboutit 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 (7) millions de dollars déposés pour rembourser les frais d'avocat, les coûts et les dépenses liés à l'enquête et pour financer la conservation des documents. Le montant total du règlement (350 millions de dollars) est 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 sont de 220 millions de dollars (203 millions d'euros) avant impôts. La charge nette d'impôts s'élève à 152 millions d'euros et l'impact sur la trésorerie du Groupe est un décaissement de 148 millions d'euros en 2023.

Cet accord n'est en aucun cas une reconnaissance de faute ou de responsabilité. Publicis Health LLC se défendra, le cas échéant, contre tout litige que cet accord ne résoudrait pas, notamment les plaintes déposées par les tribus ou les unités de gouvernement local.

Note 23 Engagements de retraite et autres avantages à long terme

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 (66 % 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 (31 % 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 (29 % des obligations du Groupe) et aux États-Unis (24 % 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'acquiescent 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 (82 %), des anciens salariés avec des droits différés n'ayant pas encore liquidé leurs droits à retraite (18 %).

- 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 (32 % 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.

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 évènement 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 volatiles 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 hyper inflation). 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 2023	31 décembre 2022
Engagements de retraites et autres avantages à plus d'un an	(265)	(244)
Engagements de retraites et autres avantages à moins d'un an	(21)	(20)
Excédents net des plans de retraite en surplus ⁽¹⁾	35	-
Provision nette sur engagements de retraite à prestations définies et couverture médicale post-emploi	(251)	(264)

(1) Les excédents net des plans sont présentés en autres actifs financiers (voir note 16)

/ Variation de la dette actuarielle

(en millions d'euros)	31 décembre 2023			31 décembre 2022		
	Retraite	Frais médicaux	Total	Retraite	Frais médicaux	Total
Dette actuarielle en début d'exercice	(565)	(15)	(580)	(727)	(21)	(748)
Coût courant des services rendus	(21)	-	(21)	(27)	-	(27)
Prestations versées	33	2	35	49	2	51
Intérêts sur la dette actuarielle	(24)	(1)	(25)	(14)	-	(14)
Effet de réévaluation	(44)	-	(44)	159	6	165
<i>Gains (pertes) d'expérience</i>	(26)	-	(26)	(17)	2	(15)
<i>Gains (pertes) liés au changement d'hypothèses économiques</i>	(17)	-	(17)	171	4	175
<i>Gains (pertes) liés aux autres changements d'hypothèses démographiques</i>	(1)	-	(1)	5	-	5
Acquisitions, cessions	(4)	-	(4)	-	-	-
Écarts de change	4	-	4	(5)	(1)	(6)
Dette actuarielle en fin d'exercice	(621)	(14)	(635)	(565)	(15)	(580)

/ Variation de la juste valeur des placements

(en millions d'euros)	31 décembre 2023			31 décembre 2022		
	Retraite	Frais médicaux	Total	Retraite	Frais médicaux	Total
Juste valeur des placements début d'exercice	387	-	387	529	-	529
Rendement effectif des actifs du régime	30	-	30	(120)	-	(120)
Cotisations employeur	23	2	25	30	2	32
Frais administratifs	(3)	-	(3)	(2)	-	(2)
Acquisitions, cessions	-	-	-	-	-	-
Prestations versées	(33)	(2)	(35)	(49)	(2)	(51)
Écarts de change	2	-	2	(1)	-	(1)
Juste valeur des placements fin d'exercice	406	-	406	387	-	387
Couverture financière	(215)	(14)	(229)	(179)	(16)	(195)
Incidence du plafonnement des actifs	(11)	-	(11)	(54)	-	(54)
Provision nette sur engagements de retraite à prestations définies et couverture médicale post-emploi	(226)	(14)	(240)	(233)	(16)	(249)
Provision sur autres avantages à long-terme	(11)	-	(11)	(15)	-	(15)
Total Provision sur engagements de retraite, autres avantages postérieurs à l'emploi et à long terme	(237)	(14)	(251)	(248)	(16)	(264)

/ Charges d'engagements de retraite et autres avantages postérieurs à l'emploi

(en millions d'euros)	31 décembre 2023			31 décembre 2022		
	Retraite	Frais médicaux	Total	Retraite	Frais médicaux	Total
Coûts courants des services rendus au cours de l'exercice	(21)	-	(21)	(28)	-	(28)
Charge financière	(9)	(1)	(10)	(5)	(1)	(6)
Charges des régimes à prestations définies	(30)	(1)	(31)	(33)	(1)	(34)
Coût des autres régimes (y compris régimes à cotisations définies) et autres avantages	(203)	-	(203)	(193)	-	(193)
Frais administratifs hors frais de gestion des plans	(5)	-	(5)	(2)	-	(2)
Coût total des retraites comptabilisé en compte de résultat	(238)	(1)	(239)	(228)	(1)	(228)

/ 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.

(en millions d'euros)	31 décembre 2023				31 décembre 2022			
	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Total	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Total
Actions	26	-	-	26	25	-	-	25
Obligations	-	93	-	93	-	95	-	95
Obligations d'État	-	119	-	119	-	137	-	137
Immobilier	-	-	1	1	-	-	1	1
Autres	52	-	115	167	16	-	113	129
Total	78	212	116	406	41	232	114	387

/ Estimation de la contribution employeur et des prestations futures à payer

(en millions d'euros)	Retraite	Médical	Total
Estimation de la contribution employeur pour 2024	28	2	30

(en millions d'euros)	Retraite	Médical	Total
Estimation des prestations futures à payer			
2024	55	2	57
2025	47	2	49
2026	46	1	47
2027	44	1	45
2028	41	1	42
Exercices 2029 à 2032	198	6	204
Total sur les 10 prochains exercices	431	13	444

La durée moyenne des plans à fin décembre 2023 est de 10 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 USA.

31 décembre 2023	Régimes de retraite				Couverture médicale postérieure à l'emploi	
	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

16

31 décembre 2022	Régimes de retraite				Couverture médicale postérieure à l'emploi	
	États-Unis	Royaume-Uni	Zone Euro	Autres pays	États-Unis	Royaume-Uni
Taux d'actualisation	4,85 %	4,70 % - 4,85 %	3,75 %	1 % - 7,10 %	4,85 %	4,70 % - 4,85 %
Augmentations futures des salaires	n/a	n/a	2,75% - 3,20% ⁽¹⁾	1,50 % - 5,00 %	5 %	n/a
Augmentations futures des retraites	n/a	2 % - 3,7 %	0 % - 2,20 % ⁽¹⁾	n/a	n/a	n/a

(1) Pour l'Allemagne et la Belgique

(2) Pour l'Allemagne uniquement

Le taux d'augmentation des frais médicaux retenu pour l'exercice 2023 est de 6 % avec une baisse progressive vers un taux de 4 %.

/ Analyse de sensibilité

Régimes de retraite (en millions d'euros)	Augmentation de 0,5 %				
	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)	(13)	(33)
Variation du taux d'augmentation des salaires					
Effet sur la dette actuarielle en fin d'exercice	-	-	5	5	10

Régimes de retraite (en millions d'euros)	Diminution de 0,5 %				
	États-Unis	Royaume-Uni	Zone Euro	Autres Pays	Total
Variation du taux d'actualisation					
Effet sur la dette actuarielle en fin d'exercice	7	8	6	8	29
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 (en millions d'euros)	Augmentation de 0,5 %			Diminution de 0,5 %		
	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)	31 décembre 2023	31 décembre 2022
Emprunts obligataires (hors intérêts courus)	2 841	3 338
Autres emprunts et dettes	347	278
Total des dettes financières	3 188	3 616
<i>Dont à court terme</i>	726	627
<i>Dont à long terme</i>	2 462	2 989

/ Variation des dettes financières

(en millions d'euros)	31 décembre 2022	Flux de trésorerie	Variations hors trésorerie			31 décembre 2023
			Acquisitions	Variations de taux de change	Variations de juste valeur	
Eurobond 0,5 % - novembre 2023 (TIE 0,741 %) ⁽¹⁾	499	(500)	-	-	1	0
Eurobond 1,625 % - décembre 2024 (TIE 1,732 %) ⁽¹⁾	601	-	-	-	(1)	600
Eurobond 0,625 % - juin 2025 (TIE 0,781 %) ⁽¹⁾	747	-	-	-	1	748
Eurobond 1,25 % - juin 2028 (TIE 1,329 %) ⁽¹⁾	747	-	-	-	1	748
Eurobond 1,75 % - juin 2031 (TIE 1,855 %) ⁽¹⁾	744	-	-	-	1	745
Emprunts obligataires (hors intérêts courus)	3 338	(500)	-	-	3	2 841
Dettes sur compléments de prix d'acquisition	185	(71)	158	(1)	(18)	253
Dettes sur engagements de rachats de participations ne donnant pas le contrôle	30	(2)	-	-	(5)	23
Intérêts courus	48	(97)	-	(2)	97	46
Autres emprunts et lignes de crédit	14	2	3	0	5	24
Soldes créditeurs de banques	1	-	-	-	-	1
Autres dettes financières	63	(95)	3	(2)	102	71
Total des dettes financières	3 616	(668)	161	(3)	82	3 188
Juste valeur des dérivés de couverture sur Eurobond 2025, 2028 et 2031 ⁽²⁾	260	-	-	-	(143)	117
Juste valeur des dérivés sur prêts et emprunts intragroupe ⁽²⁾	106	47	-	-	(117)	36
Total des dettes liées aux activités de financement	3 982	(621)	161	(3)	(178)	3 341

(1) Net des frais d'émission. Le nombre de titres au 31 décembre 2023 est de 6 000 pour les Eurobond 2024, 7 500 pour les Eurobond 2025, 7 500 pour les Eurobond 2028 et 7 500 pour les Eurobond 2031. Le taux d'intérêt effectif (TIE) est donné pour chaque Eurobond.

(2) Présentés en « Autres créances et actifs courants » et/ou « Autres dettes et passifs courants » au bilan consolidé.

16

(en millions d'euros)	31 décembre 2021	Flux de trésorerie	Variations hors trésorerie			31 décembre 2022
			Acquisitions	Variations de taux de change	Variations de juste valeur	
Eurobond 0,5 % - novembre 2023 (TIE 0,741 %) ⁽¹⁾	498	-	-	-	1	499
Eurobond 1,625 % - décembre 2024 (TIE 1,732 %) ⁽¹⁾	601	-	-	-	-	601
Eurobond 0,625 % - juin 2025 (TIE 0,781 %) ⁽¹⁾	746	-	-	-	1	747
Eurobond 1,25 % - juin 2028 (TIE 1,329 %) ⁽¹⁾	747	-	-	-	-	747
Eurobond 1,75 % - juin 2031 (TIE 1,855 %) ⁽¹⁾	743	-	-	-	1	744
Emprunts obligataires (hors intérêts courus)	3 335	-	-	-	3	3 338
Dettes sur compléments de prix d'acquisition	206	(119)	107	7	(16)	185
Dettes sur engagements de rachats de participations ne donnant pas le contrôle	16	(3)	15	0	2	30
Intérêts courus	45	(99)	-	3	99	48
Autres emprunts et lignes de crédit	16	(10)	-	-	8	14
Soldes créditeurs de banques	12	(11)	-	-	-	1
Autres dettes financières	73	(120)	0	3	107	63
Total des dettes financières	3 630	(242)	122	10	96	3 616
Juste valeur des dérivés de couverture sur Eurobond 2025, 2028 et 2031 ⁽²⁾	97	-	-	-	163	260
Juste valeur des dérivés sur prêts et emprunts intragroupe ⁽²⁾	8	29	-	-	69	106
Total des dettes liées aux activités de financement	3 735	(213)	122	10	328	3 982

(1) Net des frais d'émission. Le nombre de titres au 31 décembre 2022 est de 5 000 pour les Eurobond 2023, 6 000 pour les Eurobond 2024, 7 500 pour les Eurobond 2025, 7 500 pour les Eurobond 2028 et 7 500 pour les Eurobond 2031. Le taux d'intérêt effectif (TIE) est donné pour chaque Eurobond.

(2) Présentés en « Autres créances et actifs courants » et/ou « Autres dettes et passifs courants » au bilan consolidé.

Emprunts obligataires pour le financement de l'acquisition d'Epsilon

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 créances et actifs courants » et/ou « autres dettes et passifs 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 2023, la juste valeur de ces instruments dérivés est inscrite en autres dettes et passifs courants pour 117 millions d'euros (contre 260 millions d'euros en autres dettes et passifs courants au 31 décembre 2022).

Autres emprunts obligataires

Les autres emprunts obligataires émis par Publicis Groupe SA sont à taux fixe et en euros. Les tranches 2021 et 2023 de respectivement 700 millions d'euros et 500 millions d'euros ont été remboursées à échéance, en décembre 2021 et novembre 2023.

Analyse des dettes financières par échéance de remboursement

/ 31 décembre 2023

(en millions d'euros)	Total	Échéances					
		- 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)	2 841	600	748	-	-	748	745
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 dettes financières	3 188	725	846	110	7	753	747
Juste valeur des dérivés	153	36	23	-	-	39	55
Total des dettes liées aux activités de financement	3 341	761	869	110	7	792	802

/ 31 décembre 2022

(en millions d'euros)	Total	Échéances					
		- 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)	3 338	499	601	747	-	-	1 491
Dettes sur compléments de prix d'acquisition	185	58	42	37	32	16	-
Dettes sur engagements de rachats de participations ne donnant pas le contrôle	30	11	7	10	2	-	-
Autres dettes financières	63	59	4	-	-	-	-
Total des dettes financières	3 616	627	654	794	34	16	1 491
Juste valeur des dérivés	366	106	-	60	-	-	200
Total des dettes liées aux activités de financement	3 982	733	654	854	34	16	1 691

/ Analyse des dettes financières par devise

(en millions d'euros)	31 décembre 2023	31 décembre 2022
Euros ⁽¹⁾	2 880	3 373
Dollars américains	272	170
Autres devises	36	73
Total des dettes financières	3 188	3 616

(1) Y compris 2 250 millions d'euros d'Eurobonds swapés en USD au 31 décembre 2023 (2 250 millions d'euros au 31 décembre 2022).

Analyse par catégorie de taux

Voir note 30. Gestion des risques – « Exposition au risque de taux ».

Exposition au risque de liquidité

Les paiements futurs relatifs à la dette financière hors effets de l'actualisation (à l'exclusion des dettes liées à l'immobilisation des contrats de location-financement) se présentent comme suit :

/ 31 décembre 2023

(en millions d'euros)	Total	Échéances					
		- 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

/ 31 décembre 2022

(en millions d'euros)	Total	Échéances					
		- 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)	3 560	539	637	777	22	22	1 562
Dettes sur compléments de prix d'acquisition	185	58	42	37	32	16	-
Dettes sur engagements de rachats de participations ne donnant pas le contrôle	30	11	7	10	2	-	-
Autres dettes financières	63	59	4	-	-	-	-
Total des paiements futurs relatifs aux dettes financières	3 838	667	690	824	56	38	1 562
Juste valeur des dérivés	366	106	-	60	-	-	200
Total des paiements futurs relatifs aux dettes liées aux activités de financement	4 204	773	690	884	56	38	1 762

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 2023 de 4 250 millions d'euros et d'autre part de lignes de crédit confirmées non utilisées qui s'élèvent à 2 000 millions d'euros au 31 décembre 2023 et correspondant à un crédit syndiqué multidevises à échéance 2024. Cette ligne de crédit a été renouvelée jusqu'en 2026 à hauteur de 1 579 millions d'euros. 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 (« credit default events ») 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 25 millions d'euros.

Le Groupe n'a pas mis en place de dérivés de crédit à ce jour.

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 2021	2 421	64	50	2 535
Entrées d'actifs ⁽¹⁾	120	609	14	743
Résiliations ou fin de contrats	(175)	(36)	(15)	(226)
Effets des sous-locations ⁽²⁾	(482)	-	-	(482)
Variations de périmètre	(11)	-	-	(11)
Change et divers	73	-	1	74
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
Amortissements cumulés au 31 décembre 2021	(972)	(48)	(26)	(1 046)
Amortissements	(214)	(93)	(19)	(326)
Pertes de valeur	(46)	-	-	(46)
Résiliations ou fin de contrats	175	36	15	226
Effets des sous-locations ⁽²⁾	343	-	-	343
Variations de périmètre	4	-	-	4
Change et divers	(34)	(1)	-	(35)
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)
Valeurs nettes au 31 décembre 2023	1 114	456	44	1 614

(1) Les entrées d'actifs sont nettes des changements d'hypothèses sur contrats.

(2) Ces effets concernaient principalement des sous-locations, devenues pleinement effectives au cours de la période, dont la valeur nette des droits d'utilisations a été reclassée en « Autres actifs financiers » pour la partie long terme et en « Autres créances et actifs courants » pour la partie court terme.

16

/ Analyse des obligations locatives

(en millions d'euros)	31 décembre 2022	Flux de trésorerie ⁽¹⁾	Variations hors trésorerie			31 décembre 2023
			Contrepartie en droit d'utilisation	Reclassement court terme - long terme	Variations de change et autres	
Obligations locatives - court terme	360	(353)	-	354	(1)	360
Obligations locatives - long terme	2 197	-	195	(354)	(46)	1 992
Total des obligations locatives	2 557	(353)	195	-	(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.

(en millions d'euros)	31 décembre 2021	Flux de trésorerie ⁽¹⁾	Variations hors trésorerie			31 décembre 2022
			Contrepartie en droit d'utilisation	Reclassement court terme - long terme	Variations de change et autres	
Obligations locatives - court terme	288	(339)	1	416	(6)	360
Obligations locatives - long terme	1 801	-	750	(416)	62	2 197
Total des obligations locatives	2 089	(339)	751	-	56	2 557

(1) Les remboursements des dettes locatives représentent un montant de (317) millions d'euros dans le tableau des flux de trésorerie consolidé, dont (339) millions d'euros au titre des contrats de location et 22 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 2023, la charge relative aux paiements de loyers variables est de 40 millions d'euros. Pour l'exercice 2022, la charge relative aux loyers variables était de 68 millions d'euros.

Charges d'intérêts sur les obligations locatives

Pour l'exercice 2023, la charge d'intérêts sur les obligations locatives est de 79 millions d'euros (voir note 9). Pour l'exercice 2022, la charge d'intérêts sur les obligations locatives était de 87 millions d'euros.

/ Analyse par échéance de remboursement des obligations locatives

(en millions d'euros)	Total	Échéances				
		- 1 an	1 à 2 ans	2 à 3 ans	3 à 4 ans	+ 4 ans
Sorties de trésorerie relatives aux obligations locatives	2 820	423	385	355	273	1 384

Par ailleurs, concernant les contrats de sous-location, les entrées de trésorerie attendues pour l'exercice 2024 représentent 10 millions d'euros.

Note 26 Autres dettes et passifs courants

(en millions d'euros)	31 décembre 2023	31 décembre 2022
Avances et acomptes reçus	424	435
Dettes envers le personnel	1 122	1 091
Dettes fiscales (hors impôt société)	383	327
Dérivés adossés aux actifs et passifs courants	2	26
Dérivés sur Eurobond	117	260
Dérivés sur prêts et emprunts intragroupe	41	128
Autres passifs courants	413	149
Total autres dettes et passifs courants	2 502	2 416

Note 27 Passifs sur contrats

(en millions d'euros)	2023	2022
Total passifs sur contrats au 1 ^{er} janvier	549	470
Montant reconnu en chiffre d'affaires sur la période	(523)	(493)
Montant à reconnaître sur les prochaines périodes	513	549
Variations de périmètre	4	11
Change et divers	(30)	12
Total passifs sur contrats au 31 décembre	513	549

16

Note 28 Engagements

/ 31 décembre 2023

(en millions d'euros)	Total	Échéances		
		- 1 an	1 à 5 ans	+ 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). Le fonds soutiendra des projets consacrés à la protection et à la restauration de la nature avec des bénéficiaires associés pour la biodiversité et les communautés. Ceci représente un engagement de 20 millions d'euros prévoyant la livraison des crédits carbone volontaires sur une quinzaine d'années.

/ 31 décembre 2022

(en millions d'euros)	Total	Échéances		
		- 1 an	1 à 5 ans	+ 5 ans
Engagements donnés				
Cautions et garanties ⁽¹⁾	194	46	71	77
Total engagements donnés	194	46	71	77
Engagements reçus				
Lignes de crédit confirmées non utilisées	2 000	-	2 000	-
Autres engagements	10	9	-	1
Total engagements reçus	2 010	9	2 000	1

(1) Au 31 décembre 2022, les cautions et garanties comprennent 68 millions d'euros de garanties données aux administrations fiscales en Italie dans le cadre du recouvrement des créances et dettes de TVA, 40 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.

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 débute 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 % restant du capital de la société Core 1 WML, agence média basé 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 2023.

Au 31 décembre 2023, 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

/ Au 31 décembre 2023

(en millions d'euros)	Valeur au bilan	Juste valeur par résultat	Coût amorti	Juste valeur par OCI
Autres actifs financiers				
● Fonds communs de placement à Risques	144	144	-	-
● Titres non consolidés	11	11	-	-
● Dépôts de garantie et cautionnements	43	-	43	-
● Prêts à des sociétés mises en équivalence ou non consolidés, valeur nette	30	-	30	-
● Créances de sous-location	32	-	32	-
● Surplus d'actifs de couverture des engagements de retraite	35	-	-	35
● Autres	21	-	21	-
Clients et comptes rattachés	13 400	-	13 400	-
Actifs sur contrats	1 297	-	1 297	-
Autres créances et actifs courants ⁽¹⁾				
● Dérivés sur couverture d'actifs et passifs courants	3	3	-	-
● Dérivés sur prêts et emprunts intragroupe	6	6	-	-
● Autres créances et autres actifs courants	414	-	414	-
Trésorerie et équivalents de trésorerie	4 250	2 610	1 640	-
Total Instruments financiers actifs	19 686	2 774	16 877	35
Dettes financières à plus d'un an	2 462	205	2 257	-
Fournisseurs et comptes rattachés	17 077	-	17 077	-
Dettes financières à moins d'un an	726	48	678	-
Autres dettes et passifs courants ⁽²⁾				
● Dérivés sur couverture d'actifs et passifs courants	2	2	-	-
● Dérivés sur prêts et emprunts intragroupe	41	41	-	-
● Dérivés sur Eurobond 2025, 2028 et 2031	117	-	-	117
● Autres passifs courants	413	-	413	-
Total Instruments financiers passifs	20 838	296	20 425	117

(1) À l'exception des créances fiscales, des avances et acomptes versés aux fournisseurs et des charges constatées d'avance (Voir note 19)

(2) À l'exception des avances et acomptes reçus, des dettes envers le personnel et des dettes fiscales (Voir note 26)

/ Au 31 décembre 2022

(en millions d'euros)	Valeur au bilan	Juste valeur par résultat	Coût amorti	Juste valeur par OCI
Autres actifs financiers				
● Fonds communs de placement à Risques	166	166	-	-
● Titres non consolidés	12	12	-	-
● Dépôts de garantie et cautionnements	48	-	48	-
● Prêts à des sociétés mises en équivalence ou non consolidés	25	-	25	-
● Créances de sous-location	123	-	123	-
● Autres	20	-	20	-
Clients et comptes rattachés	12 089	-	12 089	-
Actifs sur contrats	1 149	-	1 149	-
Autres créances et actifs courants ⁽¹⁾				
● Dérivés sur couverture d'actifs et passifs courants	28	28	-	-
● Dérivés sur prêts et emprunts intragroupe	22	22	-	-
● Autres créances et autres actifs courants	109	-	109	-
Trésorerie et équivalents de trésorerie	4 616	2 819	1 797	-
Total Instruments financiers actifs	18 407	3 047	15 360	-
Dettes financières à plus d'un an	2 989	-	2 989	-
Fournisseurs et comptes rattachés	15 660	-	15 660	-
Dettes financières à moins d'un an	627	-	627	-
Autres dettes et passifs courants ⁽²⁾				
● Dérivés sur couverture d'actifs et passifs courants	26	26	-	-
● Dérivés sur prêts et emprunts intragroupe	128	128	-	-
● Dérivés sur Eurobond 2025, 2028 et 2031	260	-	-	260
● Autres passifs courants	149	-	149	-
Total Instruments financiers passifs	19 839	154	19 425	260

(1) À l'exception des créances fiscales, des avances et acomptes versés aux fournisseurs et des charges constatées d'avance (Voir note 19).

(2) À l'exception des avances et acomptes reçus, des dettes envers le personnel et des dettes fiscales (Voir note 26).

/ Instruments financiers actifs

(en millions d'euros)	31 décembre 2023	31 décembre 2022
Dérivés qualifiés d'instruments de couverture		
● Dérivés sur couverture d'actifs et passifs courants	3	28
● Dérivés sur prêts et emprunts intragroupe	6	22
Instruments à la juste valeur par résultat		
● Fonds communs de placement à Risques	144	166
● Titres non consolidés	11	12
● Placements liquides à court terme	2 610	2 819
Instruments à la juste valeur par OCI		
● Surplus d'actifs de couverture des engagements de retraite	35	-
Instruments au coût amorti		
● Autres actifs financiers, créances, actifs sur contrats, banques et caisses	16 847	15 335
● Prêts à des sociétés mises en équivalence ou non consolidés	30	25
Total Instruments financiers actifs	19 686	18 407

/ Instruments financiers passifs

(en millions d'euros)	31 décembre 2023	31 décembre 2022
Dérivés qualifiés d'instruments de couverture		
● Dérivés sur couverture d'actifs et passifs courants	2	26
● Dérivés sur prêts et emprunts intragroupe	41	128
● Dérivés sur Eurobond	117	260
Instruments au coût amorti		
● Dettes fournisseurs et autres dettes	17 490	15 809
● Dette financière à moins d'un an	678	627
Instruments à la juste valeur par résultat		
Dette financière à moins d'un an	48	
Total Instruments financiers passifs courants	18 376	16 850
Instruments au coût amorti		
● Dette financière à plus d'un an	2 257	2 989
Instruments à la juste valeur par résultat		
Dette financière à plus d'un an	205	
Total Instruments financiers passifs non-courants	2 462	2 989

Juste valeur

La valeur comptable des actifs et passifs financiers comptabilisés au coût amorti est proche de la juste valeur, sauf pour les dettes financières, dont la juste valeur est de 3 225 millions d'euros au 31 décembre 2023 (contre une valeur comptable de 3 188 millions d'euros). Au 31 décembre 2022, la juste valeur des dettes financières était de 3 655 millions d'euros (contre une valeur comptable de 3 616 millions d'euros).

La juste valeur des Eurobonds a été calculée par actualisation des flux de trésorerie futurs attendus aux taux d'intérêt du marché (niveau 2 de juste valeur).

Hiérarchie de la juste valeur

Le tableau ci-dessous présente une analyse des instruments financiers comptabilisés à la juste valeur en fonction de la méthode d'évaluation. 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 2023

(en millions d'euros)	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Total
Placements liquides à court terme	2 610	-	-	2 610
FCPR et autres titres	144	-	11	155
Surplus d'actifs de couverture des engagements de retraite	35	-	-	35
Instruments dérivés actifs	-	9	-	9
Total des Instruments financiers actifs à la juste valeur	2 789	9	11	2 809
Instruments dérivés passifs	-	160	-	160
Total des Instruments financiers passifs à la juste valeur	-	160	-	160

/ 31 décembre 2022

(en millions d'euros)	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Total
Placements liquides à court terme	2 819	-	-	2 819
FCPR et autres titres	166	-	12	178
Instruments dérivés actifs	-	50	-	50
Total des Instruments financiers actifs à la juste valeur	2 985	50	12	3 047
Instruments dérivés passifs	-	414	-	414
Total des Instruments financiers passifs à la juste valeur	-	414	-	414

Note 30 Gestion des risques

Exposition au risque de taux

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 2023, 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) se trouve composée :

■ à hauteur de 98 % par des emprunts à taux fixe dont le taux moyen 2023 a été de 2,9 % ;

■ à hauteur de 2 % par des emprunts à taux variable.

Le tableau suivant présente la valeur comptable au 31 décembre 2023 par échéance des instruments financiers du Groupe qui sont exposés au risque de taux d'intérêt :

(en millions d'euros)	Total au 31 décembre 2023	Échéances		
		- 1 an	1 à 5 ans	+ 5 ans
Taux fixe				
Eurobond 2024 ⁽¹⁾	600	600	-	-
Eurobond 2025 ^{(1) (2)}	748	-	748	-
Eurobond 2028 ^{(1) (2)}	748	-	748	-
Eurobond 2031 ^{(1) (2)}	745	-	-	745
Passif (actif) net à taux fixe	2 841	600	1 496	745
Taux variable				
Autres emprunts et lignes de crédit	24	15	8	1
Soldes créditeurs de banques	1	1	-	-
Trésorerie et équivalents de trésorerie	(4 250)	(4 250)	-	-
Autres actifs financiers	(316)	(316)	-	-
Passif (actif) net à taux variable	(1 700)	(3 950)	1 504	746

(1) Net des frais d'émission

(2) Les swaps sur Eurobond 2025, 2028 et 2031 ont les caractéristiques suivantes :

- 2025 : 750 m€ équivalent, 6 ans, à 3,1386 % taux fixe moyen pondéré ;
- 2028 : 750 m€ équivalent, 9 ans, à 3,5963 % taux fixe moyen pondéré ;
- 2031 : 750 m€ équivalent, 12 ans, à 4,1079 % taux fixe moyen pondéré.

Exposition au risque de change

Actif net

Le tableau ci-après présente l'actif net du Groupe au 31 décembre 2023 ventilé sur les principales devises :

(en millions d'euros)	Total au 31 décembre 2023	Euro ⁽¹⁾	Dollar US	Livre Sterling	Real Brésilien	Yuan	Autres
Actifs	36 716	5 162	20 509	2 413	260	1 820	6 552
Passifs	26 770	3 946	16 118	1 484	108	1 271	3 843
Actif net	9 946	1 216	4 391	929	152	549	2 709
Effet des couvertures de change ⁽²⁾	-	2 314	(2 245)	223	-	(9)	(283)
Actif net après couverture	9 946	3 530	2 146	1 152	152	540	2 426

(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 :

	2023	2022
Euro	11 %	11 %
Dollar US	60 %	61 %
Livre Sterling	9 %	9 %
Autres	20 %	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 91 millions d'euros sur le revenu consolidé 2023 ;
- de 17 millions d'euros sur la marge opérationnelle 2023.

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 contrepartie client

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. Aucune dépréciation n'est passée sur une base globale.

Le tableau ci-dessous détaille l'antériorité des créances clients facturées, sur les deux derniers exercices :

(en millions d'euros)	2023	2022
Créances non échues	10 054	8 750
Créances échues :		
Jusqu'à 30 jours	248	282
31 à 60 jours	83	103
61 à 90 jours	31	33
91 à 120 jours	22	23
Plus de 120 jours	170	169
Total créances échues	554	610
Créances clients facturées	10 608	9 360
Dépréciation	(185)	(183)
Créances clients facturées nettes	10 423	9 177

/ Information sur les principaux clients

(en % du revenu)	2023	2022
Cinq premiers clients	12 %	12 %
Dix premiers clients	20 %	21 %
Vingt premiers clients	31 %	30 %
Trente premiers clients	37 %	36 %
Cinquante premiers clients	45 %	44 %
Cent premiers clients	58 %	57 %

Exposition au risque de contrepartie bancaire

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.

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 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.

/ Exercice 2022

(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⁾	2 879	7 869	1 176	289	359	12 572
Revenu ^{(1) (2)}	3 531	8 466	1 441	311	447	14 196
Dotation aux amortissements (hors incorporels liés aux acquisitions)	(212)	(233)	(66)	(13)	(11)	(535)
Marge opérationnelle	463	1 478	249	25	51	2 266
Dotation aux amortissements des incorporels liés aux acquisitions	(29)	(240)	(11)	(3)	(4)	(287)
Perte de valeur	(2)	(64)	(13)	(30)	-	(109)
Autres produits et charges non courants	(86)	(17)	-	-	-	(103)
Résultat opérationnel après perte de valeur	346	1 157	225	(8)	47	1 767
Informations concernant le bilan						
Immobilisations incorporelles nettes ⁽³⁾	2 033	9 976	1 224	152	408	13 793
Immobilisations corporelles nettes (y compris droits d'utilisation sur contrats de location) ⁽³⁾	1 164	962	183	27	27	2 363
Autres actifs financiers ⁽³⁾	202	155	30	6	1	394
Informations concernant le tableau des flux de trésorerie						
Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles	(57)	(115)	(17)	(6)	(3)	(198)
Acquisitions nettes d'immobilisations financières	(2)	6	4	-	3	11
Acquisitions de filiales	(180)	(239)	(79)	(20)	(5)	(523)

(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 2022 est de 3 531 millions d'euros dont 1 026 millions d'euros relatifs à la France. En Amérique du Nord, le revenu 2022 est de 8 466 millions d'euros dont 8 129 millions d'euros relatifs aux États-Unis.

(3) Au 31 décembre 2022, les immobilisations incorporelles nettes s'élèvent à 13 793 millions d'euros, dont 390 millions d'euros relatifs à la France et 9 501 millions d'euros relatifs aux États-Unis. Les immobilisations corporelles nettes s'élèvent à 2 363 millions d'euros, dont 791 millions d'euros relatifs à la France et 921 millions d'euros relatifs aux États-Unis. Les autres actifs financiers s'élèvent à 394 millions d'euros, dont 174 millions d'euros relatifs à la France et 155 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

Présentation des nouveaux plans en actions gratuites 2023

Des plans d'actions gratuites ont été mis en place au cours de l'année 2023, avec les caractéristiques suivantes :

Plan d'incentive à long terme dit « LTIP 2023 » (mars 2023)

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 2023, 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, Equité et Inclusion et sur le plan de la lutte contre le changement climatique, pour lesquelles des points de passage indicatifs ont été définis. A fin 2023, le pourcentage de femmes occupant des postes clé de direction, 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 2026.

Plan d'incentive à long terme dit « LTIP 2023 Membres du Directoire » (mars et mai 2023) et « LTIP 2023 Président du Directoire » (mars et mai 2023)

Dans le cadre du plan LTIP 2023 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 2023 à 2025, 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, Equité et Inclusion et sur le plan de la lutte contre le changement climatique, pour lesquelles des points de passage indicatifs ont été définis. A fin 2025, le pourcentage de femmes occupant des postes clé de direction, 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 2026. Suite à l'évolution de la politique de rémunération adoptée par l'Assemblée Générale du 31 mai 2023 pour un membre du Directoire, des actions complémentaires ont été attribuées le 31 mai 2023, livrables en juin 2026.

Le plan LTIP 2023 Président du Directoire prévoit les mêmes conditions que le plan LTIP 2023 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 CAC40. Par ailleurs, en application de l'évolution de la politique de rémunération adoptée par l'Assemblée Générale du 31 mai 2023, des actions de surperformance ont été attribuées le 31 mai 2023. Ces actions de surperformance sont soumises à des critères d'atteinte d'objectifs de croissance du revenu et de profitabilité du Groupe sur l'ensemble de la période 2023 à 2025, comparés au groupe de référence mentionné précédemment, ainsi qu'un objectif interne du Groupe en termes de marge opérationnelle.

Contrat de rétention du Président du Directoire

Un contrat de rétention a été mis en place au bénéfice du Président du Directoire. Le contrat a été approuvé par le Comité de Rémunération le 7 mars 2023, puis par le Conseil de Surveillance les 8 mars et 19 avril 2023. La politique de rémunération, incluant le contrat de rétention, a été approuvée lors de l'Assemblée Générale du 31 mai 2023. Le Directoire a procédé à l'attribution des actions dans le cadre du contrat de rétention le 31 mai 2023.

Le contrat prévoit une condition de présence sur 5 ans à partir du 1er janvier 2023, le Président du Directoire devant rester en fonction jusqu'au 31 décembre 2027. Au terme de cette période, il recevrait un nombre d'actions équivalent à deux années de salaire fixe par année de présence sur l'ensemble de la période, soit 10 années de salaire fixe annuel.

Plans d'incentive à long terme dit « Plan LTI Epsilon March 2023 » et « Plan LTI Epsilon September 2023 » (mars et septembre 2023)

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 au titre de l'année 2023 pour 80%. Elles sont livrables en mars 2024 (30% des actions), mars 2025 (30% des actions) et mars 2026 (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 « Plan Sapient 2023 » (avril et juin 2023)

Le plan mis en place au bénéfice exclusif des dirigeants et salariés de Publicis Sapient est composé de deux tranches :

- Une première tranche est soumise 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 ou juin 2024, 2025, 2026 et 2027, en fonction de la date d'attribution).
- La seconde tranche est soumise, en plus de la condition de présence, à des conditions de performance financière et le nombre total d'actions livrées dépendra du niveau

d'atteinte d'objectifs financiers pour l'année 2023. La livraison interviendra à l'issue d'une période de trois ans, soit en avril ou juin 2026, en fonction de la date d'attribution.

Mesure de la performance des plans antérieurs

Par ailleurs, il a été procédé en février et mars 2023 à la mesure de la performance des plans Publicis Sapient LTI 2020 et Publicis Sapient LTI 2022, Epsilon LTI 2022 et LTIP 2022 : le taux d'atteinte des objectifs de performance constaté pour l'année 2022 est de 100 % pour l'ensemble de ces plans.

Plans d'options de souscription ou d'achat d'actions Publicis Groupe

/ Caractéristiques des plans de stock-options Publicis Groupe en cours au 31 décembre 2023

Plans	Type ⁽¹⁾	Date d'attribution	Prix d'exercice des options (en euros)	Options restant à lever au 1 ^{er} janvier 2023	Options annulées, prescrites ou réintégrées en 2023	Options exercées en 2023	Options restant à lever au 31 décembre 2023	Dont exerçables au 31 décembre 2023	Date limite de levée	Durée de vie contractuelle résiduelle (en années)
Lionlead 2 Stock -options	A	30/04/2013	52,76	560 148	-	(560 148)	-	-	02/05/2023	-

(1) A = options d'achat d'actions

Au 31 décembre 2023, il n'existe plus de stock-options restant à exercer.

Plans d'actions gratuites Publicis Groupe

/ Détermination de la juste valeur des actions gratuites Publicis Groupe attribuées au cours de l'exercice 2023

Actions gratuites	LTIP 2023		LTIP 2023		Contrat de rétention Prés. du Directoire	LTI Epsilon March 2023 ⁽¹⁾	LTI Epsilon September 2023 ⁽¹⁾	Sapient 2023 (4 ans) ⁽¹⁾	Sapient 2023 (3 ans) ⁽¹⁾
	Membres du Directoire ⁽¹⁾	Directoire ⁽²⁾	Membres du Directoire ⁽²⁾	Président du Directoire ⁽²⁾					
Date du Directoire	16/03/2023	16/03/2023	16/03/2023	16/03/2023	31/05/2023	16/03/2023	12/09/2023	17/04/2023	17/04/2023
Nombre d'actions attribuées à l'origine	756 482	36 694	57 005	167 000	389 852	32 944	283 609	425 437	
Prix de l'action à la date d'attribution (en euros)	72,14	71,95	71,84	70,06	72,14	74,38	73,26	73,26	
Juste valeur de l'action attribuée (moyenne pondérée, en euros)	63,01	62,81	60,31	54,14	65,84	67,74	65,68	64,14	
Période d'acquisition (en années)	3	3	3	5	1 à 3	1 à 3	1 à 4	3	

(1) Actions conditionnelles soumises à la réalisation d'objectifs fixés pour 2023.

(2) Actions conditionnelles soumises à la réalisation d'objectifs fixés pour les années 2023 à 2025.

/ **Caractéristiques des plans d'actions gratuites Publicis Groupe en cours au 31 décembre 2023**

Plans	Date d'attribution initiale	Juste valeur de l'action attribuée	Actions restant à livrer au 1 ^{er} janvier 2023 ou attribuées au cours de 2023	Actions annulées, prescrites ou transférées ⁽¹⁾ en 2023	Actions ayant fait l'objet d'une livraison en 2023	Actions restant à livrer au 31 décembre 2023	Date de livraison	Durée de vie contractuelle résiduelle (en années)
Plan Sapient 2019 (4 ans)	28/05/2019	43,95	42 407	(67)	(42 340)	-	30/05/2023	-
Plan Spécial de rétention 2019 ⁽²⁾	15/11/2019	31,85	393 895	(102 892)	-	291 003	19/03/2025	1,22
Plan Sapient 2020 (4 ans)	19/05/2020	24,28	92 903	(4 278)	(44 658)	43 967	20/05/2024	0,39
Plan Sapient 2020 (3 ans)	19/05/2020	21,35	266 612	(10 500)	(256 112)	-	19/05/2023	-
Plan LTI Epsilon 2020	20/07/2020	24,28	213 373	(2 962)	(210 411)	-	31/03/2023	-
Plan LTIP 2021 et autres plans spécifiques ^{(3) (4)}	16/03/2021	44,31	419 726	(9 614)	-	410 112	16/09/2024	0,71
Plan LTIP 2021 Directoire	16/03/2021	44,17	151 577	(24 495)	-	127 082	18/03/2024	0,21
Plan LTI Epsilon 2021	16/03/2021	46,35	401 970	(21 693)	(169 595)	210 682	02/04/2024	0,25
Plan Sapient 2021 (4 ans)	13/04/2021	45,40	160 399	(4 509)	(54 434)	101 456	14/04/2025	1,29
Plan Sapient 2021 (3 ans)	13/04/2021	44,27	320 648	(16 272)	-	304 376	15/04/2024	0,29
Plan LTIP 2022 et autres plans spécifiques ^{(3) (5)}	18/03/2022	57,61	626 771	(23 915)	-	602 856	19/03/2025	1,22
Plan LTIP 2022 Président du Directoire ⁽⁶⁾	18/03/2022	56,49	62 043	-	-	62 043	26/05/2025	1,40
Plan LTIP 2022 Directoire	18/03/2022	57,64	78 004	(20 819)	-	57 185	19/03/2025	1,22
Plan LTI Epsilon 2022	18/03/2022	57,64	440 844	(22 655)	(131 688)	286 501	31/03/2025	1,25
Plan LTI Epsilon 2022 (septembre)	14/09/2022	52,72	70 882	(4 852)	(19 940)	46 090	30/09/2025	1,75
Plan Sapient 2022 (4 ans)	11/04/2022	55,24	239 025	(9 166)	(58 785)	171 074	13/04/2026	2,28
Plan Sapient 2022 (3 ans)	11/04/2022	55,24	358 542	(16 492)	-	342 050	11/04/2025	1,28
Plan LTIP 2023	16/03/2023	63,01	756 482	(4 513)	-	751 969	17/03/2026	2,21
Plan LTIP 2023 Membres du Directoire ⁽⁷⁾	16/03/2023	62,81	36 694	(20 060)	-	16 634	01/06/2026	2,42
Plan LTIP 2023 Président du Directoire ⁽⁸⁾	16/03/2023	60,31	57 005	-	-	57 005	01/06/2026	2,42
Contrat de rétention Prés. du Directoire	31/05/2023	54,14	167 000	-	-	167 000	03/01/2028	4,01
Plan LTI Epsilon March 2023	16/03/2023	65,84	389 852	(17 573)	-	372 279	31/03/2026	2,25
Plan LTI Epsilon Sept. 2023	12/09/2023	67,74	32 944	(497)	-	32 447	30/09/2026	2,75
Plan Sapient 2023 (4 ans) ⁽⁹⁾	17/04/2023	65,68	283 609	(4 600)	-	279 009	14/06/2027	3,45
Plan Sapient 2023 (3 ans) ⁽⁹⁾	17/04/2023	64,14	425 437	(6 900)	-	418 537	14/06/2026	2,45
Total des plans d'actions gratuites			6 488 644	(349 324)	(987 963)	5 151 357		

(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 de la deuxième et troisième tranche correspondent à celles qui ont été attribuées respectivement dans le cadre du plan LTIP 2021 et du nouveau 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 tranche ont fait l'objet de 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'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.

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 et LTIP 2023 Président du Directoire.

/ Mouvements sur plans d'actions gratuites Publicis Groupe au cours des deux derniers exercices

	2023	2022
Attributions au 1^{er} janvier	4 339 621	4 226 891
Attributions effectuées au cours de l'année	2 149 023	1 908 025
Livraisons	(987 963)	(1 335 457)
Attributions devenues caduques	(349 324)	(459 838)
Attributions au 31 décembre	5 151 357	4 339 621

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 2023 de ces plans s'élève à 85 millions d'euros hors impôt et charges sociales contre 64 millions d'euros en 2022 (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 2023, la probabilité d'atteinte des objectifs retenue pour le calcul de la charge 2023 est la suivante :

- pour les plans de performance mesurée sur un an, au titre de la performance 2023 : 100 % ;
- 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 2021 Directoire, LTIP 2022 Membres du Directoire, LTIP 2022 Président du Directoire, LTIP 2023 Membres du Directoire et LTIP 2023 Président du Directoire) : 100%.

Note 33 Informations relatives aux transactions avec les parties liées

Opérations réalisées avec les sociétés mises en équivalence

	31 décembre 2023		31 décembre 2022	
	Revenu	Charges	Revenu	Charges
Viva Tech ⁽¹⁾	15	-	11	-
Burrell Communications Group	-	1	-	5
SCB Tech X	7	-	20	-
Voila	-	-	3	-
Total	22	1	34	5

(1) Société en participation constituée entre MSL France et les Echos Solutions

	31 décembre 2023		31 décembre 2022	
	Créances/Prêts	Dettes	Créances/Prêts	Dettes
OnPoint Consulting Inc	4	-	1	-
Viva Tech ⁽¹⁾	1	4	-	1
ZAG Ltd	3	-	3	-
Core 1 WML Ltd	-	1	3	-
SCB Tech X	3	-	4	-
Dragonfly	4	-	-	-
Autres	4	1	3	-
Total	19	6	14	1

(1) Société en participation constituée entre MSL France et Les Échos 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, 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 USA, ainsi que les services de maintenance associés et des prestations de conseil en stratégie. Le coût de ces prestations sur l'exercice 2023 s'élève à 5 millions d'euros, contre 5 millions d'euros sur l'exercice 2022.

Rémunération des dirigeants

Les dirigeants comprennent les personnes qui sont à la clôture, ou qui ont été, au cours de l'exercice clos, membres du Conseil de surveillance ou du Directoire.

(en millions d'euros)	2023	2022
Rémunération brute totale ⁽¹⁾	(9)	(10)
Paiement en actions ⁽²⁾	(5)	(4)

(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 2023 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 2022.

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 2023 pour chacun des commissaires aux comptes de Publicis Groupe SA s'élèvent à :

(en millions d'euros)	Ernst & Young		KPMG		Total	
	Montant (HT)	%	Montant (HT)	%	Montant (HT)	%
	2023	2023	2023	2023	2023	2023
Commissaires aux comptes						
Publicis Groupe SA (société-mère)	0,8	14 %	0,6	8 %	1,4	11 %
<i>Certification des comptes</i>	0,7		0,6		1,3	
<i>Autres services</i>	0,1		0,0		0,1	
Filiales	0,3	5 %	0,5	7 %	0,8	6 %
<i>Certification des comptes</i>	0,2		0,5		0,7	
<i>Autres services</i>	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 %

Les honoraires pris en charge par le Groupe au titre des exercices 2022 pour chacun des commissaires aux comptes de Publicis Groupe SA s'élèvent à :

(en millions d'euros)	Ernst & Young		Mazars		Total	
	Montant (HT)	%	Montant (HT)	%	Montant (HT)	%
	2022	2022	2022	2022	2022	2022
Commissaires aux comptes						
Publicis Groupe SA (société-mère)	0,8	12 %	0,4	10 %	1,2	11 %
<i>Certification des comptes</i>	0,8		0,4		1,2	
<i>Autres services</i>	0,0		0,0		0,0	
Filiales	0,2	3 %	0,5	12 %	0,7	7 %
<i>Certification des comptes</i>	0,1		0,5		0,6	
<i>Autres services</i>	0,1		0,0		0,1	
Sous-total	1,0	15 %	0,9	20 %	1,9	18 %
Réseau						
Certification des comptes	5,0	71 %	3,5	78 %	8,5	73 %
Autres services	0,9	14 %	0,1	2 %	1,0	9 %
Sous-total	5,9	85 %	3,6	80 %	9,5	82 %
Total	6,9	100 %	4,5	100 %	11,4	100 %

Note 36 Liste des principales sociétés consolidées au 31 décembre 2023

Sociétés consolidées par intégration globale

Les sociétés ci-dessous sont les sociétés opérationnelles ayant un revenu 2023 d'au moins 10 millions d'euros.

Dénomination	% contrôle	% intérêt	Pays
Advance Marketing Services SASU	100,00 %	100,00 %	France
Drugstore Champs Élysées SNC ⁽²⁾	100,00 %	100,00 %	France
Epsilon France SASU	100,00 %	100,00 %	France
Independance Media SASU	100,00 %	100,00 %	France
Mediagares SNC	100,00 %	67,00 %	France
Metrobus Ile-de-France SAS	100,00 %	67,00 %	France
Metrobus SA	67,00 %	67,00 %	France
Prodigious France SASU	100,00 %	100,00 %	France
Publicis Conseil SA	99,99 %	99,99 %	France
Publicis Consultants France SARL	100,00 %	100,00 %	France
Publicis Media France SASU	100,00 %	100,00 %	France
Publicis Sapient France SASU	100,00 %	100,00 %	France
Publicis XP SARL ⁽¹⁾	100,00 %	100,00 %	France
PublicisLive France SASU	100,00 %	100,00 %	France
Services Marketing Diversifiés SASU	100,00 %	100,00 %	France
Shanghai Ideas Palace Adverstising Co., Ltd.	100,00 %	100,00 %	France
MMS Communication South Africa (Pty) Ltd.	76,30 %	49,00 %	Afrique du Sud
CNC Communications & Network Consulting AG	100,00 %	100,00 %	Allemagne
Digitas Pixelpark GmbH	100,00 %	100,00 %	Allemagne
Leo Burnett GmbH	100,00 %	100,00 %	Allemagne
MetaDesign GmbH	100,00 %	100,00 %	Allemagne
MSL Group Germany GmbH	100,00 %	100,00 %	Allemagne
Pubicis Platform GmbH	100,00 %	100,00 %	Allemagne
Publicis Media GmbH	100,00 %	100,00 %	Allemagne
Saatchi & Saatchi GmbH	100,00 %	100,00 %	Allemagne
Sapient GmbH	100,00 %	100,00 %	Allemagne
Spark Foundry Germany GmbH	100,00 %	100,00 %	Allemagne
Starcom Germany GmbH	100,00 %	100,00 %	Allemagne
Zenithmedia GmbH	100,00 %	100,00 %	Allemagne
MMS Communications Saudi Arabia ⁽²⁾	100,00 %	100,00 %	Arabie Saoudite
MMS Comunicaciones Argentina S.R.L.	100,00 %	100,00 %	Argentine
Pragma Tecnologia y Desarrollo SRL ⁽¹⁾	100,00 %	100,00 %	Argentine
Pragmatica Technologies SA ⁽¹⁾	100,00 %	100,00 %	Argentine
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
Tquila ANZ Pty Ltd ⁽¹⁾	70,00 %	70,00 %	Australie
MMS Communications Belgium SRL	100,00 %	100,00 %	Belgique

Dénomination	% contrôle	% intérêt	Pays
DPZ Comunicacoes Ltda	98,74 %	98,74 %	Brésil
Leo Burnett Neo Comunicacao Ltda	100,00 %	100,00 %	Brésil
MMS Brasil Comunicação Ltda.	100,00 %	100,00 %	Brésil
Publicis Brasil Comunicacao Ltda.	97,00 %	97,00 %	Brésil
Talent Marcel Comunicação e Planejamento Ltda.	99,78 %	99,78 %	Brésil
Communications G/B2 Inc.	100,00 %	100,00 %	Canada
Epsilon Interactive CA, ULC	100,00 %	100,00 %	Canada
Leo Burnett Company Ltd.	100,00 %	100,00 %	Canada
Nurun Inc.	100,00 %	100,00 %	Canada
Publicis Canada Inc.	100,00 %	100,00 %	Canada
Publicis Media Canada Inc.	100,00 %	100,00 %	Canada
Saatchi & Saatchi Advertising Inc.	100,00 %	100,00 %	Canada
Sapient Canada Inc	100,00 %	100,00 %	Canada
TMG MacManus Canada Inc.	100,00 %	100,00 %	Canada
MMS Communications Chile SA	100,00 %	100,00 %	Chili
Leo Burnett Shangai Advertising Co. Ltd.	100,00 %	100,00 %	Chine
MS&L Public relations consultancy Beijing Co. Ltd	100,00 %	100,00 %	Chine
PG Lion (Wuhan) Consulting Co Ltd	100,00 %	100,00 %	Chine
Publicis Advertising Co. Ltd.	100,00 %	100,00 %	Chine
Publicis Sapient China Co. Ltd.	100,00 %	100,00 %	Chine
Saatchi & Saatchi Greatwall Advertising Co. Ltd.	100,00 %	100,00 %	Chine
Wirecraft Network Technology (Shanghai) Co., Ltd ⁽¹⁾	100,00 %	100,00 %	Chine
APEX Trading S.A.S. ⁽²⁾	100,00 %	100,00%	Colombie
MMS Comunicaciones Colombia SAS	100,00 %	100,00 %	Colombie
Leo Burnett Inc.	100,00 %	100,00 %	Corée du Sud
Publicis Denmark A/S	100,00 %	100,00 %	Danemark
Lion Communications FZ-LLC	100,00 %	100,00 %	Émirats Arabes Unis
MMS Communications FZ LCC	100,00 %	100,00 %	Émirats Arabes Unis
Publicis Communications FZ LLC	100,00 %	100,00 %	Émirats Arabes Unis
Publicis Media FZ LLC	100,00 %	100,00 %	Émirats Arabes Unis
Publicis Sapient FZ LLC	100,00 %	100,00 %	Émirats Arabes Unis
Spark Foundry Agencia de Medios, S.L.U.	100,00 %	100,00 %	Espagne
Starcom MediaVest Group Iberia SLU	100,00 %	100,00 %	Espagne
Zenith Media SLU	100,00 %	100,00 %	Espagne
3 Share Inc.	100,00 %	100,00 %	États-Unis
Alpha 245 Inc.	100,00 %	100,00 %	États-Unis
Apex Exchange LLC	100,00 %	100,00 %	États-Unis
Bartle Bogle Hegarty Inc.	100,00 %	100,00 %	États-Unis
BBK Worldwide LLC	100,00 %	100,00 %	États-Unis
Blue 449 Inc.	100,00 %	100,00 %	États-Unis
Catapult Integrated Services LLC	100,00 %	100,00 %	États-Unis
CitrusAd International Inc.	100,00 %	100,00 %	États-Unis

Dénomination	% contrôle	% intérêt	Pays
Commission Junction LLC	100,00 %	100,00 %	États-Unis
Conversant LLC.	100,00 %	100,00 %	États-Unis
Corra Technology Inc. ⁽¹⁾	100,00 %	100,00 %	États-Unis
Digitas Inc.	100,00 %	100,00 %	États-Unis
Epsilon Agency LLC	100,00 %	100,00 %	États-Unis
Epsilon Data Management LLC	100,00 %	100,00 %	États-Unis
Fallon Group Inc.	100,00 %	100,00 %	États-Unis
Formerly Known As, LLC	100,00 %	100,00 %	États-Unis
GroupeConnect LLC	100,00 %	100,00 %	États-Unis
Harbor Picture Company Inc	100,00 %	100,00 %	États-Unis
Kekst and Company, Incorporated ⁽²⁾	100,00 %	100,00 %	États-Unis
La Comunidad Corporation	100,00 %	100,00 %	États-Unis
Leo Burnett Company Inc.	100,00 %	100,00 %	États-Unis
Leo Burnett Detroit LLC	100,00 %	100,00 %	États-Unis
LVL Sunset, LLC ⁽²⁾	100,00 %	100,00 %	États-Unis
Martin Retail Group LLC	70,00 %	70,00 %	États-Unis
MediaVest Worldwide, Inc. ⁽²⁾	100,00 %	100,00 %	États-Unis
MSLGROUP Americas LLC	100,00 %	100,00 %	États-Unis
Plowshare Group, LLC	100,00 %	100,00 %	États-Unis
Publicis Hawkeye Inc	100,00 %	100,00 %	États-Unis
Publicis Health LLC	100,00 %	100,00 %	États-Unis
Publicis Health Media LLC	100,00 %	100,00 %	États-Unis
Publicis Inc.	100,00 %	100,00 %	États-Unis
Publicis Media, Inc	100,00 %	100,00 %	États-Unis
Publicis USA Production Solutions Inc.	100,00 %	100,00 %	États-Unis
Razorfish, LLC	100,00 %	100,00 %	États-Unis
Saatchi & Saatchi North America LLC	100,00 %	100,00 %	États-Unis
Saatchi & Saatchi North America, Inc. ⁽²⁾	100,00 %	100,00 %	États-Unis
Sapient Corporation	100,00 %	100,00 %	États-Unis
Sapient Government Services Inc.	100,00 %	100,00 %	États-Unis
Starcom Worldwide Inc.	100,00 %	100,00 %	États-Unis
VNC Communications Inc.	100,00 %	100,00 %	États-Unis
Zenith Media Services Inc.	100,00 %	100,00 %	États-Unis
MMS Communication Hellas Single-Member Advertising Anonymous Company ⁽¹⁾	100,00 %	100,00 %	Grèce
Denuo Ltd.	100,00 %	100,00 %	Hong-Kong
Leo Burnett Limited (HK) ⁽¹⁾	100,00 %	100,00 %	Hong-Kong
Publicis Worldwide (Hong Kong) Ltd	100,00 %	100,00 %	Hong-Kong
MMS Communications Hungary Kft.	100,00 %	100,00 %	Hongrie
Brandmap Communications Private Ltd.	100,00 %	100,00 %	Inde
Convonix Systems Private Ltd	100,00 %	100,00 %	Inde
TLG India Private Ltd.	100,00 %	100,00 %	Inde
Profitero Limited	100,00 %	100,00 %	Irlande
Baumann-Ber Rivnay Ltd ⁽²⁾	100,00 %	98,04 %	Israël
Super Push (Marketing Systems) Ltd ⁽²⁾	100,00 %	98,04 %	Israël
Leo Burnett Company Srl	100,00 %	100,00 %	Italie

Dénomination	% contrôle	% intérêt	Pays
PMX Italy Srl	100,00 %	100,00 %	Italie
Publicis 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
Zenith 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
MMS Media Brands Mexico SA de CV - LEG ⁽¹⁾	100,00 %	100,00 %	Mexique
Publicis Rebellion S.A. de C.V.	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
TLG SA (Panama) ⁽¹⁾	100,00 %	100,00 %	Panama
Boomerang Create B.V.	100,00 %	100,00 %	Pays-Bas
MMS Communications Netherlands BV	100,00 %	100,00 %	Pays-Bas
Publicis Asociados SAC	100,00 %	100,00 %	Pérou
Starcom Manila WW Phils	84,85 %	84,85 %	Philippines
PGP hub sp. zoo	100,00 %	100,00 %	Pologne
Zenith Poland sp z.o.o.	100,00 %	100,00 %	Pologne
Starcom sp zoo	100,00 %	100,00 %	Pologne
Badillo Saatchi & Saatchi Inc.	100,00 %	100,00 %	Puerto Rico
Lions Communications s.r.o.	100,00 %	100,00 %	République Tchèque
Lion Communication Services S.A. ⁽²⁾	51,05 %	51,05 %	Roumanie
Publicis Groupe Media Bucharest S.A. ⁽¹⁾	41,03 %	41,03 %	Roumanie
Tremend Software Consulting S.R.L	100,00 %	100,00 %	Roumanie
APX Trading Ltd.	100,00 %	100,00 %	Royaume-Uni
BBH Partners LLP	100,00 %	100,00 %	Royaume-Uni
CNC Communications & Network Consulting Ltd.	100,00 %	100,00 %	Royaume-Uni
DigitasLBI Ltd	100,00 %	100,00 %	Royaume-Uni
Epsilon International 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
Prodigious UK Ltd.	100,00 %	100,00 %	Royaume-Uni
Publicis Healthcare Communications Group Ltd	100,00 %	100,00 %	Royaume-Uni
Publicis Ltd.	100,00 %	100,00 %	Royaume-Uni
Publicis Media Exchange Limited	100,00 %	100,00 %	Royaume-Uni
Saatchi & Saatchi Group Limited ⁽²⁾	100,00 %	100,00 %	Royaume-Uni
Sapient Ltd. UK	100,00 %	100,00 %	Royaume-Uni
Spark Foundry Ltd.	100,00 %	100,00 %	Royaume-Uni
Taylor Herring Limited ⁽¹⁾	100,00 %	100,00 %	Royaume-Uni
Zenith International Ltd.	100,00 %	100,00 %	Royaume-Uni
Zenith UK Ltd.	100,00 %	100,00 %	Royaume-Uni
APX Exchange Pte Ltd	100,00 %	100,00 %	Singapour

Dénomination	% contrôle	% intérêt	Pays
BBH Communications (Asia Pacific) Pte Ltd.	100,00 %	100,00 %	Singapour
MMS Communications Singapore Pte ⁽²⁾	100,00 %	100,00 %	Singapour
Publicis Media Sweden AB	100,00 %	100,00 %	Suède
Publicis Sapient Sweden AB	100,00 %	100,00 %	Suède
Publicis Communications Lausanne S.A.	100,00 %	100,00 %	Suisse
Publicis Communications Schweiz AG	100,00%	100,00 %	Suisse
Publicis Live SA ⁽²⁾	100,00 %	100,00 %	Suisse
Publicis Media Switzerland AG	100,00%	100,00 %	Suisse
Denuo Ltd. Taiwan Branch	100,00 %	100,00 %	Taiwan
Leo Burnett Company Ltd	100,00 %	100,00 %	Taiwan
Publicis Worldwide Ltd Taiwan Branch	100,00 %	100,00 %	Taiwan
Star Reachers Group Co	100,00 %	100,00 %	Thaïlande
Lion Communications Turkey Reklam ve İletişim Hizmetleri A.Ş. ⁽²⁾	100,00 %	100,00 %	Turquie
MMS Communications Vietnam Company Ltd.	76,50 %	76,50 %	Vietnam

(1) Sociétés figurant dans la liste 2023 ne figurant pas dans la liste 2022

(2) Changement de dénomination sociale au cours de l'exercice 2023

Société de réassurance

Au cours de l'exercice 2022, une société de réassurance a été constituée en France afin d'optimiser les coûts d'assurance du Groupe. Cette entité, contrôlée et détenue à 100 %, est consolidée en intégration globale.

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 %	Thaïlande

(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 Échos 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 S.A. relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2023, 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 2023 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 « Passifs sur contrats » de l'annexe aux comptes consolidés)

Point clé de l'audit

Le montant total du revenu s'élève à 14 802 millions d'euros dans les comptes consolidés au 31 décembre 2023.

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 nettes » 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 2023, le montant des goodwill nets dans le bilan consolidé s'élève à 12 422 millions d'euros et le montant des immobilisations incorporelles nettes s'élève à 958 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 ont donné lieu à la constatation d'une perte de valeur de 6 millions d'euros sur l'exercice 2023.

Nous considérons que l'évaluation des goodwill et des immobilisations incorporelles constitue un point clé de notre 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 (2024-2028) 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 (2024-2028), dont l'année 2024 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 figurant dans la note 7 de l'annexe aux comptes consolidés, qui présente notamment les principales hypothèses utilisées pour la détermination des valeurs recouvrables.

16

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 pour risques et charges 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 2023 des provisions pour risques et litiges à hauteur de 232 millions d'euros et des passifs d'impôts incertains à hauteur de 216 millions d'euros, dans les comptes consolidés au 31 décembre 2023.

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 des 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 notre 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.
- 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 directoire.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur leur sincérité et leur concordance avec les comptes consolidés.

Nous attestons que la déclaration de performance extra-financière prévue par l'article L.225-102-1 du code de commerce figure dans les informations relatives au groupe données dans le rapport de gestion, étant précisé que, conformément aux dispositions de l'article L.823-10 de ce code, les informations contenues dans cette déclaration n'ont pas fait l'objet de notre part de vérifications de sincérité ou de concordance avec les comptes consolidés et doivent faire l'objet d'un rapport par un organisme tiers indépendant.

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 directoire. 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.

En raison des limites techniques inhérentes au macro-balisage des comptes consolidés selon le format d'information électronique unique européen, il est possible que le contenu de certaines balises des notes annexes ne soit pas restitué de manière identique aux comptes consolidés joints au présent rapport.

Par ailleurs, il ne nous appartient pas de vérifier que les comptes consolidés 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 S.A. 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 2023, le cabinet KPMG S.A. était dans la première année de sa mission et le cabinet ERNST & YOUNG et Autres dans la dix-septième année (antérieurement, le cabinet ERNST & YOUNG Audit a exercé les fonctions de commissaire aux comptes de la société Publicis Groupe de 2001 à 2006).

16

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 directoire.

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 8 février 2024

Les commissaires aux comptes

KPMG S.A

Marie Guillemot Nicolas Poncet

ERNST & YOUNG et Autres

Claire Cesari-Walch Nicolas Pfeuty



Chapitre

7. COMPTES SOCIAUX – EXERCICE 2023

7.1	COMPTE DE RÉSULTAT	358	7.5	RÉSULTATS DE LA SOCIÉTÉ PUBLICIS GROUPE SA AU COURS DES CINQ DERNIERS EXERCICES	378
7.2	BILAN	359	7.6	RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES ANNUELS	379
7.3	TABLEAU DES FLUX DE TRÉSORERIE	361			
7.4	NOTES ANNEXES AUX COMPTES SOCIAUX DE PUBLICIS GROUPE SA	362			

7.1 COMPTE DE RÉSULTAT

(en milliers d'euros)	Note	2023	2022
Production vendue (biens et services)	3	29 244	24 347
Reprises sur provisions et transferts de charges	4	57 411	65 906
Autres produits d'exploitation		843	567
Total des produits d'exploitation		87 498	90 820
Achats et charges externes		(10 246)	(10 368)
Impôts et taxes		(1 834)	(1 866)
Charges de personnel	5	(63 710)	(69 975)
Dotations aux amortissements et aux provisions		(1 772)	(1 989)
Autres charges		(2 872)	(2 788)
Total des charges d'exploitation		(80 434)	(86 986)
Résultat d'exploitation		7 064	3 834
Produits financiers de participations		913 897	91 759
Intérêts et autres produits financiers		2 145	2 946
Reprises de provisions et dépréciations financières		2	83
Total des produits financiers		916 044	94 788
Intérêts et autres charges financières		(107 817)	(66 459)
Dotations aux amortissements et aux provisions		(27 500)	(2 690)
Total des charges financières		(135 317)	(69 149)
Résultat financier	6	780 727	25 639
Résultat courant avant impôt		787 791	29 473
Produits exceptionnels sur opérations de gestion		120 830	-
Charges exceptionnelles sur opérations de gestion		(120 833)	-
Dotations aux amortissements et provisions exceptionnelles		-	(4 200)
Résultat exceptionnel	7	(3)	(4 200)
Impôts sur le résultat	8	12 033	5 911
Résultat net de l'exercice		799 821	31 184

7.2 BILAN

(en milliers d'euros)	Note	31 décembre 2023	31 décembre 2022
ACTIF			
Immobilisations incorporelles	9.1	1 954	1 993
Concessions et fonds de commerce		2 991	2 991
Autres immobilisations incorporelles		507	507
Amortissements		(1 544)	(1 505)
Immobilisations corporelles	9.2	7 405	8 482
Terrains		2 291	2 291
Constructions		3 044	3 044
Installations techniques, matériel et outillage industriels		1 133	1 133
Autres		39 227	38 596
Amortissements sur immobilisations corporelles		(38 290)	(36 582)
Immobilisations financières		5 601 596	5 599 695
Titres de participation	9.3	5 723 479	5 656 681
Dépréciation des titres de participation	9.3	(123 115)	(98 115)
Créances rattachées à des participations	9.4	1 057	40 953
Prêts et autres immobilisations financières		277	277
Dépréciations des immobilisations financières		(102)	(101)
Actif immobilisé		5 610 955	5 610 170
Clients et comptes rattachés		1 072	5 883
Autres créances		15 436	11 833
Valeurs mobilières de placement	10	280 159	150 148
Disponibilités		120 958	136
Actif circulant		417 625	168 000
Charges constatées d'avance		410	405
Charges à répartir sur plusieurs exercices	11	603	1 827
Primes de remboursement des obligations	12	429	1 704
Écarts de conversion actif		-	-
Total de l'actif		6 030 022	5 782 106

17

(en milliers d'euros)	Note	31 décembre 2023	31 décembre 2022
PASSIF			
Capital social		101 725	101 725
Primes d'émission, de fusion et d'apport		2 243 160	2 944 014
Réserve légale		10 172	10 138
Report à nouveau		11 048	5 499
Capitaux propres avant résultat		2 366 105	3 061 376
Résultat de l'exercice		799 821	31 184
Capitaux propres	14	3 165 926	3 092 560
Provisions pour risques et charges	15	5 989	13 882
Emprunts obligataires	16	600 427	1 100 832
Banques et dettes auprès des établissements de crédit	17	-	-
Emprunts et dettes financières divers	18	2 120 366	1 560 902
Dettes fournisseurs et comptes rattachés		3 875	2 408
Dettes fiscales et sociales		11 853	11 195
Autres dettes		121 586	327
Dettes		2 858 107	2 675 664
Produits constatés d'avance		-	-
Écart de conversion passif		-	-
Total du passif		6 030 022	5 782 106

7.3 TABLEAU DES FLUX DE TRÉSORERIE

(en milliers d'euros)	2023	2022
Flux de trésorerie liés à l'activité		
Résultat net de l'exercice	799 821	31 184
Plus ou moins-values de cession d'actif	62 290	69 528
(Reprises)/dotations, nettes de dotations/reprises	18 872	(54)
Transfert au compte de charges à répartir, net d'amortissements	1 275	1 262
Amortissement prime d'émission Eurobond	1 224	1 422
Capacité d'autofinancement	883 482	103 342
Variation du besoin en fonds de roulement lié à l'activité	124 587	(579)
Flux nets de trésorerie liés à l'activité (I)	1 008 069	102 763
Flux de trésorerie liés aux opérations d'investissement		
Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles	(650)	(578)
Acquisitions de filiales	(66 798)	(20 000)
Cessions de filiales	-	1 049
Flux nets de trésorerie liés aux opérations d'investissement (II)	(67 448)	(19 529)
Flux de trésorerie liés aux opérations de financement		
Dividendes versés aux actionnaires de la société mère	(726 456)	(602 712)
Augmentation de capital	-	15 998
Remboursement d'emprunts obligataires	(500 405)	-
Augmentation (diminution) des autres emprunts	-	-
Diminution des prêts/(autres emprunts)	599 360	476 838
Rachats d'actions propres (nets de cessions)	(189 184)	25 179
Flux nets de trésorerie liés aux opérations de financement (III)	(816 685)	(84 697)
Variation de la trésorerie (I +II +III)	123 936	(1 463)
Trésorerie à l'ouverture ⁽¹⁾	12 490	13 953
Trésorerie à la clôture ⁽¹⁾	136 426	12 490
Variation de la trésorerie	123 936	(1 463)

(1) Le montant de la trésorerie ne tient pas compte des actions propres inscrites en valeurs mobilières de placement. Le tableau de flux de trésorerie de l'exercice précédent a été retraité afin de présenter des données comparables.

17

7.4 NOTES ANNEXES AUX COMPTES SOCIAUX DE PUBLICIS GROUPE SA

SOMMAIRE DÉTAILLÉ DES NOTES ANNEXES

Note 1	Faits marquants de l'exercice	363	Note 17	Banques et dettes auprès des établissements de crédit	370
Note 2	Principes, règles et méthodes comptables	363	Note 18	Emprunts et dettes financières divers	371
Note 3	Chiffre d'affaires	364	Note 19	État des échéances des créances et des dettes	371
Note 4	Reprises sur provisions et transferts de charges	364	Note 20	Engagements hors bilan	371
Note 5	Charges de personnel	365	Note 21	Événements postérieurs à la clôture	375
Note 6	Résultat financier	365	Note 22	Honoraires des commissaires aux comptes	376
Note 7	Résultat exceptionnel	365	Note 23	Tableau des filiales et des participations au 31 décembre 2023	376
Note 8	Impôt sur le résultat	366			
Note 9	Actif immobilisé	366			
Note 10	Valeurs mobilières de placement	367			
Note 11	Charges à répartir sur plusieurs exercices	367			
Note 12	Primes d'émission et de remboursement des obligations	368			
Note 13	Effectif moyen	368			
Note 14	Capitaux propres	368			
Note 15	Provisions pour risques et charges	370			
Note 16	Emprunts obligataires	370			

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 3 novembre 2023, Publicis Groupe SA a procédé, conformément à son échéance, au remboursement de l'emprunt obligataire, émis en novembre 2016, de 500 millions d'euros, assorti d'un coupon annuel à taux fixe de 0,5 %.

Dans le cadre d'un programme de rachat d'actions propres, au titre de la 17^e résolution de l'Assemblée Générale des actionnaires du 25 mai 2022, la Société a procédé au rachat de 3 000 000 de ses actions pour un montant de 221 851 milliers d'euros. 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.

Le 28 novembre 2023, Publicis Groupe SA a procédé à la recapitalisation de sa filiale MMS France Holdings pour un montant de 41 798 milliers d'euros par incorporation d'une

créance certaine, liquide et exigible que la Société détenait au titre d'un contrat de prêt intragroupe. Cette augmentation de capital a été suivie d'une réduction du capital social pour le même montant par imputation de pertes antérieures.

Le 18 décembre 2023, la société Publicis Groupe SA a procédé à une augmentation du capital en numéraire de sa filiale Publicis Finance Services pour un montant de 25 000 milliers d'euros par création d'actions nouvelles. Cette augmentation de capital a été suivie d'une réduction du capital social pour le même montant par imputation de pertes antérieures.

Au cours de l'exercice, la Société a perçu des dividendes de ses filiales pour un montant de 912 459 milliers d'euros, dont 910 000 milliers d'euros en provenance de Publicis Groupe Holdings B.V.

Note 2 Principes, règles et méthodes comptables

Les comptes annuels de l'exercice 2023 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 2023 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.

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.

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 5 Charges de personnel

Les charges de personnel 2023 incluent la rémunération du Président du Directoire et les charges afférentes. Elles comprennent également, à hauteur de 55 856 milliers d'euros en 2023, les coûts liés aux plans d'actions gratuites ou de stock-options dont la livraison en actions existantes entraîne une charge au compte de résultat. En 2022, les coûts liés à ces plans s'élevaient à 65 219 milliers d'euros.

Note 6 Résultat financier

(en milliers d'euros)	2023	2022
Dividendes	912 459	90 056
Autres produits de participations	1 438	1 703
Produits financiers de participations	913 897	91 759
Autres produits financiers	1 883	2 546
Gains de change	262	401
Intérêts et autres produits financiers	2 145	2 946
Reprise de dépréciation des valeurs mobilières de placement	2	83
Reprises de provisions financières & transfert de charges	2	83
Total des produits financiers	916 044	94 788
Dotations aux amortissements des frais d'émission des emprunts obligataires	(2 500)	(2 683)
Dotations aux provisions pour perte de change	-	-
Dotations aux provisions pour dépréciation des valeurs mobilières de placement	-	(2)
Dotations aux autres provisions financières	(25 000)	(5)
Dotations aux amortissements et aux provisions	(27 500)	(2 690)
Charges sur emprunts obligataires	(11 845)	(12 250)
Autres charges financières	(95 743)	(53 743)
Pertes de change	(229)	(466)
Intérêts et autres charges financières	(107 817)	(66 459)
Total des charges financières	(135 317)	(69 149)
Résultat financier	780 727	25 639

Note 7 Résultat exceptionnel

Le résultat exceptionnel au titre de l'exercice 2023 n'est pas significatif et s'élève à (3) milliers d'euros. À noter qu'il intègre 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, mettant un terme à près de trois

années de discussions. Dans le cadre de cet accord, et suite au règlement qui a été effectué aux États, Publicis Groupe SA a 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 a été comptabilisée pour le même montant.

Le résultat exceptionnel au titre de l'exercice 2022 était une perte de 4 200 milliers d'euros, correspondant à une provision pour litige fiscal.

Note 8 Impôt sur le résultat

L'impôt reporté au compte de résultat est un produit de 12 033 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 11 678 milliers d'euros.

Le résultat fiscal 2023 de la société seule, mère du groupe fiscal France (qui comprend 18 entités dont Publicis Groupe SA), est une perte de 88 007 milliers d'euros.

Le montant des déficits reportables, sans limitation dans le temps, du groupe fiscal France s'élève à 390 635 milliers d'euros au 31 décembre 2023.

Note 9 Actif immobilisé

9.1 Immobilisations incorporelles

Il n'y a pas eu d'acquisition ni de cession au cours de l'exercice 2023. Au 31 décembre 2023, 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 2022	45 064
Acquisitions/entrées	650
Cessions/sorties	(19)
Montant au 31 décembre 2023	45 695

Au cours de l'exercice 2023, les investissements en agencements se sont élevés à 650 milliers d'euros.

En 2022, les investissements en agencements s'établissaient à 578 milliers d'euros.

9.3 Participations

Au 31 décembre 2023, le montant des titres de participation s'élève à 5 723 479 milliers d'euros contre 5 656 681 milliers d'euros au 31 décembre 2022. La provision pour dépréciation s'élève à 123 115 milliers d'euros au 31 décembre 2023 après une dotation comptabilisée pour un montant de 25 000 milliers d'euros sur 2023. Elle était de 98 115 milliers d'euros au décembre 2022.

(en milliers d'euros)

Valeur brute au bilan

Montant au 31 décembre 2022	5 656 681
Acquisitions/entrées	69 798
Cessions/sorties	-
Montant au 31 décembre 2023	5 723 479

Les principaux événements concernent les augmentations de capital des filiales MMS France Holdings et Publicis Finance Services (cf. Note 1 « Faits marquants de l'exercice »).

9.4 Créances rattachées à des participations

(en milliers d'euros)

31 décembre 2023 31 décembre 2022

Prêt à MMS France Holdings	-	30 249
Compte courant Multi Market Services Ireland	1 057	560
Intérêts à recevoir	-	10 144
Total	1 057	40 953

Note 10 Valeurs mobilières de placement

Les valeurs mobilières de placement se décomposent comme suit au 31 décembre 2023 :

(en milliers d'euros)	31 décembre 2023	31 décembre 2022
Hors contrat de liquidité :		
● Actions propres	262 899	134 352
Dans le cadre du contrat de liquidité :		
● Sicav monétaires	15 469	12 354
● Actions propres	1 791	3 444
Provision pour dépréciation :		
● Hors contrat de liquidité	-	-
● Dans le cadre du contrat de liquidité	-	(2)
Total des valeurs mobilières de placement (valeur nette)	280 159	150 148

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 2022	2 261 871	134 352	-	134 352
Cessions (levées d'options) et livraison d'actions gratuites aux salariés	(1 545 833)	(93 304)	-	(93 304)
Rachat d'actions	3 000 000	221 851	-	221 851
Actions propres détenues en VMP (hors contrat de liquidité) au 31 décembre 2023	3 716 038	262 899	-	262 899

Au 31 décembre 2023, 21 329 actions sont détenues dans le cadre du contrat de liquidité (contre 57 924 au 31 décembre 2022).

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 2023, les charges à répartir se répartissent comme suit :

(en milliers d'euros)	31 décembre 2023	31 décembre 2022
Frais d'émission des emprunts obligataires	209	635
Frais liés à la mise en place des lignes de crédit	394	1 192
Total	603	1 827

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 2023, les primes d'émission se répartissent comme suit :

(en milliers d'euros)	31 décembre 2023	31 décembre 2022
Eurobond 2023	-	834
Eurobond 2024	429	870
Total	429	1 704

Note 13 Effectif moyen

L'effectif moyen de la Société a été de 1 salarié.

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 1^{er} janvier 2022					101 385	253 462 409	
2022	Exercice de 524 552 BSA	603 226	241	15 758	101 626	254 065 635	
	Attribution d'actions gratuites aux salariés du Groupe	246 225	99	-	101 725	254 311 860	
2023	Pas de mouvement						
Situation au 31 décembre 2023					101 725	254 311 860	

Le capital social de Publicis Groupe S.A. s'élève au 31 décembre 2023 à 101 724 744 euros, divisé en 254 311 860 actions de 0,40 euro de nominal.

L'évolution des capitaux propres entre le 1^{er} janvier 2023 et le 31 décembre 2023 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 2022	101 725	2 944 014	10 138	5 499	31 184	3 092 560
Affectation du résultat 2022	-	(700 854)	34	5 549	(31 184)	(726 455)
Augmentation du capital (création d'actions)	-	-	-	-	-	-
Résultat de l'exercice 2023	-	-	-	-	799 821	799 821
Capitaux propres au 31 décembre 2023	101 725	2 243 160	10 172	11 048	799 821	3 165 927

Le portefeuille d'actions auto détenues a évolué comme suit au cours de l'année 2023 :

	Nombre d'actions
Actions propres détenues au 31 décembre 2022 ⁽¹⁾	2 319 795
Cessions (levées de stock-options) et livraisons d'actions gratuites	(1 545 833)
Rachats d'actions propres	3 000 000
Mouvements réalisés dans le cadre du contrat de liquidité	(36 595)
Actions propres détenues au 31 décembre 2023 ⁽¹⁾	3 737 367

(1) Y compris 21 329 actions détenues au titre du contrat de liquidité au 31 décembre 2023 et 57 924 au 31 décembre 2022.

/ Dividendes votés et proposés

	Par action (en euros)	Total (en millions d'euros)
Dividendes payés au cours de l'année 2023 (au titre de l'exercice 2022)	2,90	726 ⁽¹⁾
Dividendes proposés à l'Assemblée générale (au titre de l'exercice 2023)	3,40	865 ⁽²⁾

(1) Montant intégralement payé en numéraire.

(2) Montant pour l'ensemble des actions existantes au 31 décembre 2023, y compris actions propres.

Note 15 Provisions pour risques et charges

(en milliers d'euros)	Montant au 31 décembre 2022	Dotations 2023	Reprise 2023 (provision utilisée)	Reprise 2023 (provision non utilisée)	Montant au 31 décembre 2023
Provision pour risque sur actions propres et attributions d'actions gratuites en cours d'acquisition ⁽¹⁾	7 895	-	(7 895)	-	-
Autres provisions pour risques	5 987	5	(3)	-	5 989
Total	13 882	5	(7 898)	-	5 989

(1) Cette provision était constituée d'une part pour couvrir la perte résultant de l'écart entre le prix de souscription et le prix de revient des actions propres lorsqu'elles ont été affectées à des plans d'achat d'actions au profit des salariés du Groupe, et d'autre part pour couvrir la perte future sur les actions à livrer en actions existantes dans le cadre des plans d'actions gratuites.
Il convient de préciser que les dotations et reprises relatives aux coûts supportés par Publicis Groupe SA au titre de ces plans sont présentées au compte de résultat en charges de personnel conformément à l'avis du Conseil national de la comptabilité n° 2008-17.

Note 16 Emprunts obligataires

Catégorie d'emprunt (en milliers d'euros)	Nombre de titres	31 décembre 2023	31 décembre 2022
Eurobond 2023 - 0,5 %	5 000	-	500 000
Eurobond 2024 - 1,625 %	6 000	600 000	600 000
Total hors Intérêts courus		600 000	1 100 000
Intérêts courus		427	832
Total au bilan		600 427	1 100 832

Eurobond 2023 - 0,5 %

Le 3 novembre 2016, Publicis Groupe SA avait émis un emprunt obligataire à taux fixe de 500 millions d'euros à échéance novembre 2023 (7 ans), assorti d'un coupon annuel de 0,5 %. Cet emprunt a été intégralement remboursé en novembre 2023, conformément à son échéance.

Eurobond 2024 - 1,625 %

Cette tranche de 600 millions d'euros d'une durée de 10 ans et à taux fixe de 1,625 % a été émise le 16 décembre 2014 dans le cadre du financement de l'acquisition de Sapient (cette dernière ayant eu lieu en février 2015). Elle est remboursable en totalité au pair à sa date d'échéance le 16 décembre 2024.

Les emprunts obligataires émis par le Groupe ne comportent pas de « covenants » financiers. Les clauses d'exigibilité anticipée (*credit default events*) 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

Hors emprunts obligataires, 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 2023	31 décembre 2022
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	1 189 805	630 341
Autres dettes	561	561
Total	2 120 366	1 560 902

(1) Emprunts subordonnés participatifs d'une durée de 55 ans de respectivement 300 millions d'euros et de 630 millions d'euros.

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	600 427	427	600 000	-
Banques et dettes auprès des établissements de crédit	-	-	-	-
Emprunts et dettes financières divers	2 120 366	1 189 805	-	930 561
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	3 875	3 875	-	-
Dettes fiscales et sociales	11 853	11 853	-	-
Autres dettes	121 586	121 586	-	-
Total des dettes	2 858 107	1 327 546	600 000	930 561

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 2023

Des plans d'actions gratuites ont été mis en place au cours de l'année 2023, avec les caractéristiques suivantes :

Plan d'incentive à long terme dit « LTIP 2023 » (mars 2023)

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 2023, 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 2023, le pourcentage de femmes occupant des postes clés de direction 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 2026.

Plan d'incentive à long terme dit « LTIP 2023 Membres du Directoire » (mars et mai 2023) et « LTIP 2023 Président du Directoire » (mars et mai 2023)

Dans le cadre du plan LTIP 2023 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 2023 à 2025, 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 2025, le pourcentage de femmes occupant des postes clé de direction, 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 2026. Suite à l'évolution de la politique de rémunération adoptée par l'Assemblée Générale du 31 mai 2023 pour un membre du Directoire, des actions complémentaires ont été attribuées le 31 mai 2023, livrables en juin 2026.

Le plan LTIP 2023 Président du Directoire prévoit les mêmes conditions que le plan LTIP 2023 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. Par ailleurs, en application de l'évolution de la politique de rémunération adoptée par l'Assemblée Générale du 31 mai 2023, des actions de surperformance ont été attribuées le 31 mai 2023. Ces actions de surperformance sont soumises à des critères d'atteinte d'objectifs de croissance du revenu et de profitabilité du Groupe sur l'ensemble de la période 2023 à 2025, comparés au groupe de référence mentionné précédemment, ainsi qu'un objectif interne du Groupe en termes de marge opérationnelle.

Contrat de rétention du Président du Directoire

Un contrat de rétention a été mis en place au bénéfice du Président du Directoire. Le contrat a été approuvé par le Comité de rémunération le 7 mars 2023, puis par le Conseil de surveillance les 8 mars et 19 avril 2023. La politique de rémunération, incluant le contrat de rétention, a été approuvée lors de l'Assemblée Générale du 31 mai 2023. Le Directoire a procédé à l'attribution des actions dans le cadre du contrat de rétention le 31 mai 2023.

Le contrat prévoit une condition de présence sur cinq ans à partir du 1^{er} janvier 2023, le Président du Directoire devant rester en fonction jusqu'au 31 décembre 2027. Au terme de cette période, il recevrait un nombre d'actions équivalent à deux années de salaire fixe par année de présence sur l'ensemble de la période, soit 10 années de salaire fixe annuel.

Plan d'incentive à long terme dit « Plan LTI Epsilon March 2023 » et « Plan LTI Epsilon September 2023 » (mars et septembre 2023)

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 au titre de l'année 2023 pour 80 %. Elles sont livrables en mars 2024 (30 % des actions), mars 2025 (30 % des actions) et mars 2026 (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 « Plan Sapient 2023 » (avril et juin 2023)

Le plan mis en place au bénéfice exclusif des dirigeants et salariés de Publicis Sapient est composé de deux tranches :

- une première tranche est soumise à la seule condition de présence, et donne lieu à la livraison d'un quart des actions attribuées aux dates anniversaires des quatre premières années du plan (soit avril ou juin 2024, 2025, 2026 et 2027, en fonction de la date d'attribution) ;
- la seconde tranche est soumise, en plus de la condition de présence, à des conditions de performance financière et le nombre total d'actions livrées dépendra du niveau d'atteinte d'objectifs financiers pour l'année 2023. La livraison interviendra à l'issue d'une période de trois ans, soit en avril ou juin 2026, en fonction de la date d'attribution.

Mesure de la performance des plans antérieurs

Par ailleurs, il a été procédé en février et mars 2023 à la mesure de la performance des plans Publicis Sapient LTI 2020 et Publicis Sapient LTI 2022, Epsilon LTI 2022 et LTIP 2022 : le taux d'atteinte des objectifs de performance constaté pour l'année 2022 est de 100 % pour l'ensemble de ces plans.

Plans d'options de souscription ou d'achat d'actions Publicis Groupe

/ Caractéristiques des plans de stock-options Publicis Groupe en cours au 31 décembre 2023

Plans	Type ⁽¹⁾	Date d'attribution	Prix d'exercice des options (en euros)	Options restant à lever au 1 ^{er} janvier 2023	Options annulées ou prescrites en 2023	Options exercées en 2023	Options restant à lever au 31 décembre 2023	Dont exerçables au 31 décembre 2023	Date limite de levée	Durée de vie contractuelle résiduelle (en années)
Lionlead 2 Stock-options	A	30/04/2013	52,76	560 148	-	(560 148)	-	-	02/05/2023	-
Total				560 148	-	(560 148)	-	-		

(1) A = options d'achat d'actions.

Au 31 décembre 2023, il n'existe plus de stock-options restant à exercer.

Plans d'actions gratuites Publicis Groupe

/ Caractéristiques des plans d'actions gratuites Publicis Groupe en cours au 31 décembre 2023

Plans	Date d'attribution initiale	Actions restant à livrer au 1 ^{er} janvier 2023 ou attribuées au cours de 2023	Actions annulées, prescrites ou transférées ⁽¹⁾ en 2023	Actions ayant fait l'objet d'une livraison en 2023 ⁽²⁾	Actions restant à livrer au 31 décembre 2023	Date de livraison	Durée de vie contractuelle résiduelle (en années)
Plan Sapient 2019 (4 ans)	28/05/2019	42 407	(67)	(42 340)	-	30/05/2023	-
Plan spécial de rétention 2019 ⁽²⁾	15/11/2019	393 895	(102 892)	-	291 003	19/03/2025	1,22
Plan Sapient 2020 (4 ans)	19/05/2020	92 903	(4 278)	(44 658)	43 967	20/05/2024	0,38
Plan Sapient 2020 (3 ans)	19/05/2020	266 612	(10 500)	(256 112)	-	19/05/2023	-
Plan LTI Epsilon 2020	20/07/2020	213 373	(2 962)	(210 411)	-	31/03/2023	-
Plan LTIP 2021 et autres plans spécifiques ⁽³⁾⁽⁴⁾	16/03/2021	419 726	(9 614)	-	410 112	16/09/2024	0,21
Plan LTIP 2021 Directoire	16/03/2021	151 577	(24 495)	-	127 082	18/03/2024	0,21
Plan LTI Epsilon 2021	16/03/2021	401 970	(21 693)	(169 595)	210 682	02/04/2024	0,25
Plan Sapient 2021 (4 ans)	13/04/2021	160 399	(4 509)	(54 434)	101 456	14/04/2025	1,28
Plan Sapient 2021 (3 ans)	13/04/2021	320 648	(16 272)	-	304 376	15/04/2024	0,28
Plan LTIP 2022 et autres plans spécifiques ⁽³⁾⁽⁵⁾	18/03/2022	626 771	(23 915)	-	602 856	19/03/2025	1,22
Plan LTIP 2022 Président du Directoire ⁽⁶⁾	18/03/2022	62 043	-	-	62 043	26/05/2025	1,22
Plan LTIP 2022 Directoire	18/03/2022	78 004	(20 819)	-	57 185	19/03/2025	1,22
Plan LTI Epsilon 2022	18/03/2022	440 844	(22 655)	(131 688)	286 501	31/03/2025	1,25
Plan LTI Epsilon 2022 (septembre)	14/09/2022	70 882	(4 852)	(19 940)	46 090	30/09/2025	1,75
Plan Sapient 2022 (4 ans)	11/04/2022	239 025	(9 166)	(58 785)	171 074	13/04/2026	2,28
Plan Sapient 2022 (3 ans)	11/04/2022	358 542	(16 492)	-	342 050	11/04/2025	1,28
Plan LTIP 2023	16/03/2023	756 482	(4 513)	-	751 969	17/03/2026	2,21
Plan LTIP 2023 Membres du Directoire ⁽⁷⁾	16/03/2023	36 694	(20 060)	-	16 634	01/06/2026	2,21
Plan LTIP 2023 Président du Directoire ⁽⁸⁾	16/03/2023	57 005	-	-	57 005	01/06/2026	2,42
Contrat de rétention Prés. du Directoire	31/05/2023	167 000	-	-	167 000	03/01/2028	4,01
Plan LTI Epsilon March 2023	16/03/2023	389 852	(17 573)	-	372 279	31/03/2026	2,25
Plan LTI Epsilon Sept. 2023	12/09/2023	32 944	(497)	-	32 447	30/09/2026	2,75
Plan Sapient 2023 (4 ans) ⁽⁹⁾	17/04/2023	283 609	(4 600)	-	279 009	14/06/2027	3,45
Plan Sapient 2023 (3 ans) ⁽⁹⁾	17/04/2023	425 437	(6 900)	-	418 537	15/06/2026	2,45
Total des plans d'actions gratuites		6 488 644	(349 324)	(987 963)	5 151 357		

(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 de la deuxième et troisième tranche correspondent à celles qui ont été attribuées respectivement dans le cadre du plan LTIP 2021 et du nouveau 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 tranche ont fait l'objet de 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.

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 le plan LTIP 2022 du Président du Directoire et LTIP 2023 Président du Directoire.

/ Mouvements sur plans d'actions gratuites Publicis Groupe au cours des deux derniers exercices

	2023	2022
Attributions au 1^{er} janvier	4 339 621	4 226 891
Attributions effectuées au cours de l'année	2 149 023	1 908 025
Livraisons	(987 963)	(1 335 457)
Attributions devenues caduques	(349 324)	(459 838)
Attributions au 31 décembre	5 151 357	4 339 621

20.1.2 Garanties contractuelles données

- Garantie conjointe et solidaire des dettes de la société Publicis Groupe Holdings 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 S.A. 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 Ressources 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 d'une ligne de crédit confirmée non utilisée au 31 décembre 2023, constituée d'un crédit syndiqué multidevises, qui s'élève à 2 000 millions d'euros à échéance juillet 2024. Cette ligne de crédit a été renouvelée jusqu'en 2026 à hauteur de 1 579 millions d'euros.

Note 21 Événements postérieurs à la clôture

Il n'y a pas d'événement postérieur à la clôture.

17

Note 22 Honoraires des commissaires aux comptes

Les honoraires pris en charge par le Groupe au titre des exercices 2023 et 2022 pour chacun des commissaires aux comptes de Publicis Groupe SA s'élèvent à :

	Ernst & Young		Mazars (2022)/ KPMG (2023)		Total	
	Montant (HT)		Montant (HT)		Montant (HT)	
(en milliers d'euros)	2023	2022	2023	2022	2023	2022
Commissaires aux comptes						
Publicis Groupe SA (société mère)	710	817	580	433	1 290	1 250
Certification des comptes	710	817	580	433	1 290	1 250
Autres services	-	-	-	-	-	-

Note 23 Tableau des filiales et des participations au 31 décembre 2023

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. Joop Geesinkweg 209 1114 AB Amsterdam Duivendrecht Pays-Bas	517	11 161 060	100,00	5 344 146	5 344 146	-	136 520	1 885 474	910 000
MMS France Holdings 133, avenue des Champs-Élysées 75008 Paris France SIREN 444 714 786	3 500	(24 270)	100,00	316 600	218 485	-	-	10 134	-
Metrobus 1 rond-point Victor Hugo 92137 Issy-les-Moulineaux SIREN 327 096 426	1 840	2 723	32,30	17 508	17 508	-	36 520	10 579	2 459
Publicis Ré 133, avenue des Champs-Élysées 75008 Paris SIREN 914 281 357	20 000	(142)	100,00	20 000	20 000	-	-	428	-

(1) Sur la base des comptes provisoires non audités.

B) Renseignements globaux sur toutes les filiales et participations

(en milliers d'euros)	Filiales		Participations	
	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	2 459	910 000	-	-

/ Inventaire des valeurs mobilières au 31 décembre 2023

	% 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		
3 737 367 actions propres Publicis Groupe SA	1,47 %	264 691
Sicav monétaires		15 469
Participations dont la valeur est inférieure à 15 000 euros, ensemble		5
Total des autres titres de sociétés françaises		280 165
D. Autres titres étrangers		
		14
Total des autres titres		280 179
Total des valeurs mobilières		5 880 544

17

7.5 RÉSULTATS DE LA SOCIÉTÉ PUBLICIS GROUPE SA AU COURS DES CINQ DERNIERS EXERCICES

Nature des indications	2023	2022	2021	2020	2019
I. CAPITAL EN FIN D'EXERCICE					
Capital social (en milliers d'euros)	101 725	101 725	101 385	99 108	96 175
Nombre d'actions émises	254 311 860	254 311 860	253 462 409	247 769 038	240 437 061
Nombre maximal d'actions futures à créer :					
● dans le cadre des plans d'actions gratuites	855 010	1 732 016	1 248 860	625 875	1 106 125
● par l'exercice de bons de souscription d'actions	-	-	591 363	947 297	957 813
II. OPÉRATIONS ET RÉSULTATS DE L'EXERCICE (en milliers d'euros)					
Chiffre d'affaires hors taxes	29 244	24 347	28 775	24 650	27 016
Résultat avant impôts, amortissements et provisions	809 160	27 901	46 244	62 651	174 996
Impôts sur les bénéfices (produit)	(12 033)	(5 911)	(6 210)	(5 133)	(13 855)
Résultat après impôts, amortissements et provisions	799 821	31 184	47 387	63 770	187 926
Résultat distribué au titre de l'exercice ⁽¹⁾	864 660	737 504	608 310	495 538	274 165
III. RÉSULTATS PAR ACTION (en euros)					
Résultat après impôts, mais avant amortissements et provisions	3,23	0,13	0,21	0,27	0,79
Résultat après impôts, amortissements et provisions	3,15	0,12	0,19	0,26	0,78
Dividende attribué à chaque action ⁽²⁾	3,40	2,90	2,40	2,00	1,15
IV. PERSONNEL					
Effectif moyen des salariés	1	1	1	1	1
Montant de la masse salariale (en milliers d'euros)	3 726	3 124	3 052	2 299	2 450
Montant des avantages sociaux (sécurité sociale, œuvres sociales, etc.)	1 097	801	754	593	635

(1) Pour 2023, estimation sur la base des actions existant au 31 décembre 2023, y compris les actions propres et sous réserve de l'approbation de l'Assemblée Générale des actionnaires qui se tiendra le 29 mai 2024. Le paiement sera effectué en numéraire.

(2) Le dividende à verser au titre de l'exercice 2019 a été ramené de 2,30 euros à 1,15 euro par action, dans le cadre d'une mesure exceptionnelle liée à la pandémie de Covid-19.

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 S.A. relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2023, 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 cidessus 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 2023 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 ciavant. Nous n'exprimons pas d'opinion sur des éléments de ces comptes annuels pris isolément.

17

Evaluation 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	<p>Au 31 décembre 2023, les titres de participation sont inscrits au bilan pour une valeur nette comptable de 5 600 millions d'euros, soit 93 % du total actif. Ils sont comptabilisés à leur date d'entrée à leur coût d'achat, hors frais accessoires.</p> <p>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 S.A., et en raison de la détermination de leur valeur recouvrable, pouvant être fondée sur des prévisions de flux de trésorerie actualisés impliquant un degré de jugement élevé de la direction et nécessitant l'utilisation d'hypothèses économiques relatives à l'évolution prévisionnelle de l'activité de la société Publicis Groupe S.A.</p>
Notre réponse	<p>Nous avons pris connaissance du processus d'évaluation de la valeur recouvrable des titres de participation de la société Publicis Groupe S.A. et examiné les valorisations réalisées par celle-ci et supportées par un expert indépendant.</p> <p>Avec l'aide de notre expert en évaluation, nous avons examiné la cohérence des hypothèses retenues avec l'environnement économique aux dates de clôture et d'établissement des comptes.</p> <p>De même, 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 S.A, ainsi qu'avec le résultat de nos travaux d'audit ou de nos procédures analytiques sur ces entités.</p> <p>Nous avons notamment examiné :</p> <ul style="list-style-type: none">● 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 ;● la cohérence des prévisions de flux de trésorerie des activités des filiales concernées établies par leur direction opérationnelle avec les données prévisionnelles issues des derniers plans stratégiques ;● l'ajustement de la valeur résultant des prévisions de flux de trésorerie pour prendre en compte le montant de l'endettement de la société considérée. <p>Nous avons examiné le caractère approprié des informations relatives aux titres de participation présentées dans l'annexe aux comptes annuels.</p>

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 directoire 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 de surveillance 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 du directoire.

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 S.A. 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 2023, le cabinet KPMG S.A. était dans la première année de sa mission et le cabinet ERNST & YOUNG et Autres dans la dix-septième année (antérieurement, le cabinet ERNST & YOUNG Audit a exercé les fonctions de commissaire aux comptes de la société Publicis Groupe S.A. de 2001 à 2006).

17

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 directoire

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. 82155 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. 82127 à L. 82134 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 24 avril 2024
Les Commissaires aux Comptes

KPMG S.A.

Marie Guillemot Nicolas Poncet

ERNST & YOUNG et Autres

Claire Cesari-Walch Nicolas Pfeuty

Chapitre

8. INFORMATIONS SUR LA SOCIÉTÉ ET LE CAPITAL

8.1	RENSEIGNEMENTS SUR LA SOCIÉTÉ	386	8.3	RENSEIGNEMENTS	392
8.1.1	Dénomination sociale et nom commercial	386	8.3.1	Capital émis et catégories d'actions	392
8.1.2	Lieu et numéro d'enregistrement, identifiant d'entité juridique (LEI)	386	8.3.2	Existence d'actions non représentatives du capital, nombre et principales caractéristiques	394
8.1.3	Date de constitution et durée	386	8.3.3	Nombre, valeur comptable et valeur nominale des actions détenues par l'émetteur lui-même ou en son nom, ou par ses filiales	395
8.1.4	Siège social, forme juridique, législation régissant ses activités, pays d'origine, adresse et numéro de téléphone du siège social, site Internet	386	8.3.4	Montant des valeurs mobilières convertibles, échangeables ou assorties de bons de souscription, avec mention des conditions et modalités de conversion, d'échange ou de souscription	398
8.1.5	Exercice social	386	8.3.5	Nantissements, garanties et sûretés	398
8.1.6	Actes constitutifs et statuts	386	8.3.6	Participation des salariés au capital	398
8.2	ACTIONNARIAT	388	8.3.7	Historique du capital social	399
8.2.1	Actionnaires significatifs et droits de vote	388	8.4	INFORMATIONS BOURSÈRES	400
8.2.2	Contrôle de la Société	392	8.4.1	Publicis Groupe en Bourse	400
8.2.3	Accords concernant un éventuel changement de contrôle ou susceptibles d'avoir une influence en cas d'offre publique d'acquisition	392	8.4.2	Relations avec les investisseurs	400
			8.4.3	Marché des titres	401

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 3 octobre 2037 sauf cas de prorogation.

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 Directoire et Conseil de surveillance régie par les articles L. 225-57 à L. 225-93 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 1^{er} janvier au 31 décembre de chaque année.

8.1.6 Actes constitutifs et statuts

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 ;
- 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.

Directoire (articles 10 à 12 des statuts)

Le Directoire assure la direction collégiale de la Société. Il est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toutes circonstances au nom de la Société. Il exerce ces pouvoirs dans la limite de l'objet social et sous réserve de ceux attribués par la loi au Conseil de surveillance et aux Assemblées d'actionnaires. Il est composé de deux membres au moins et de sept membres au plus, personnes physiques, pris ou non parmi les actionnaires, nommés par le Conseil de surveillance pour une durée de quatre ans. Ses membres sont rééligibles. La fonction des membres du Directoire prend fin, pour chacun d'eux, lors de l'Assemblée Générale Ordinaire annuelle qui suit leur soixante-quinzième anniversaire. Le Conseil de surveillance confère à l'un des membres du Directoire le titre de Président du Directoire et peut conférer à un ou plusieurs ou à tous les autres membres du Directoire le titre de Directeur général.

Les membres du Directoire peuvent être révoqués par le Conseil de surveillance ou par décision des actionnaires lors d'une Assemblée Générale.

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 Directoire sur le rachat d'actions (article 7 IV des statuts)

L'Assemblée Générale Extraordinaire peut autoriser le Directoire 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. 225-206 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. Si le Directoire le décide au moment de la convocation de l'Assemblée, la retransmission publique de l'Assemblée par visioconférence ou par tous moyens de télécommunication et télétransmission, y compris Internet est autorisée.

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 Directoire 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 1^{er} 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 Directoire, 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 2023, 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'a été émis par la Société.

/ Répartition du capital et des droits de vote de la Société

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				
Élisabeth Badinter et sociétés holdings familiales ⁽³⁾	16 700 967	6,57 %	33 401 934	12,12 %
The Capital Group Companies ⁽⁴⁾	38 190 668	15,02 %	38 190 668	13,85 %
B/ Actions auto-détenues	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) Mme Élisabeth Badinter détient 2,29 % d'actions en pleine propriété (représentant 4,23 % des droits de vote). Les sociétés holdings familiales Badinter détiennent 10 866 147 actions en pleine propriété (représentant 7,88 % des droits de vote).

(4) 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.

/ Rappel de la répartition du capital et des droits de vote de la Société des deux années précédentes

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	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 2,29 % 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).

(4) 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 2022.

Au 31 décembre 2021	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	6,59 %	22 535 787	8,57 %
BlackRock, Inc. ⁽⁴⁾	12 769 433	5,04 %	12 769 433	4,86 %
B/ Actions auto détenues	3 861 900	1,52 %	-	-
C/ Public (nominatif et porteur)	220 130 109	86,85 %	227 621 232	86,57 %
Total	253 462 409	100,00 %	262 926 452	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.

/ Informations sur les franchissements de seuils notifiés depuis le 1^{er} janvier 2023

Au cours de la période du 1^{er} janvier 2023 au 6 mars 2024, 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 :

Numéro de la déclaration AMF	Date du franchissement de seuil	Actionnaire	Seuil franchi	Du capital social			Des droits de vote		
				Mouvement	Actions détenues ⁽¹⁾	% du capital ⁽¹⁾	Mouvement	Droits de vote ⁽¹⁾	% des droits de vote ⁽¹⁾
223C0041	05/01/2023	BlackRock	5,00 %	-	13 948 276	5,48 %	en hausse	13 948 276	5,19 %
223C0096	13/01/2023	BlackRock	5,00 %	-	13 134 479	5,16 %	en baisse	13 134 479	4,88 %
223C0188	25/01/2023	BlackRock	5,00 %	-	14 243 994	5,60 %	en hausse	14 243 994	5,30 %
223C0419	09/03/2023	The Capital Group Companies	10,00 %	en hausse	25 471 897	10,02 %	-	25 471 897	9,48 %
223C0486	22/03/2023	BlackRock	5,00 %	-	13 402 890	5,27 %	en baisse	13 402 890	4,99 %
223C0492	23/03/2023	BlackRock	5,00 %	-	13 795 671	5,42 %	en hausse	13 795 671	5,13 %
223C0510	27/03/2023	BlackRock	5,00 %	-	13 165 920	5,18 %	en baisse	13 165 920	4,90 %
223C0517	28/03/2023	BlackRock	5,00 %	-	13 838 394	5,44 %	en hausse	13 838 394	5,15 %
223C0524	29/03/2023	The Capital Group Companies	10,00 %	-	26 954 964	10,60 %	en hausse	26 954 964	10,03 %
223C0532	31/03/2023	BlackRock	5,00 %	-	13 306 111	5,23 %	en baisse	13 306 111	4,95 %
223C0539	03/04/2023	BlackRock	5,00 %	-	14 593 409	5,74 %	en hausse	14 593 409	5,43 %
223C0581	14/04/2023	BlackRock	5,00 %	-	13 382 342	5,26 %	en baisse	13 382 342	4,98 %
223C0594	17/04/2023	BlackRock	5,00 %	-	13 598 904	5,35 %	en hausse	13 598 904	5,06 %
223C0698	09/05/2023	BlackRock	5,00 %	-	13 163 146	5,18 %	en baisse	13 163 146	4,90 %
223C0708	10/05/2023	BlackRock	5,00 %	-	13 785 819	5,42 %	en hausse	13 785 819	5,13 %
223C0710	11/05/2023	BlackRock	5,00 %	-	13 407 039	5,27 %	en baisse	13 407 039	4,99 %
223C0739	16/05/2023	BlackRock	5,00 %	-	13 454 244	5,29 %	en hausse	13 454 244	5,01 %
223C0749	17/05/2023	BlackRock	5,00 %	-	13 075 170	5,14 %	en baisse	13 075 170	4,87 %
223C0758	19/05/2023	BlackRock	5,00 %	en hausse	12 719 389	5,001 %	-	12 719 389	4,73 %
223C0811	31/05/2023	BlackRock	5,00 %	en baisse	12 648 335	4,97 %	-	12 648 335	4,71 %
223C0815	01/06/2023	BlackRock	5,00 %	en hausse	12 956 851	5,09 %	-	12 956 851	4,82 %
223C0820	02/06/2023	BlackRock	5,00 %	en baisse	12 663 763	4,98 %	-	12 663 763	4,71 %
223C0830	05/06/2023	BlackRock	5,00 %	en hausse	13 004 106	5,11 %	-	13 004 106	4,84 %
223C0850	07/06/2023	BlackRock	5,00 %	-	13 919 469	5,47 %	en hausse	13 919 469	5,18 %
223C0862	09/06/2023	BlackRock	5,00 %	-	13 315 458	5,24 %	en baisse	13 315 458	4,96 %
223C0880	12/06/2023	BlackRock	5,00 %	-	13 783 192	5,42 %	en hausse	13 783 192	5,13 %
223C0911	14/06/2023	BlackRock	5,00 %	-	12 975 797	5,10 %	en baisse	12 975 797	4,83 %
223C0916	15/06/2023	BlackRock	5,00 %	-	13 440 419	5,29 %	en hausse	13 440 419	5,002 %
223C0923	16/06/2023	BlackRock	5,00 %	en baisse	12 667 392	4,98 %	en baisse	12 667 392	4,71 %
223C0934	19/06/2023	BlackRock	5,00 %	en hausse	13 225 864	5,20 %	-	13 225 864	4,92 %
223C0952	21/06/2023	BlackRock	5,00 %	en baisse	12 562 831	4,94 %	-	12 562 831	4,68 %
223C0964	22/06/2023	BlackRock	5,00 %	en hausse	13 602 390	5,35 %	en hausse	13 602 390	5,06 %
223C0978	26/06/2023	BlackRock	5,00 %	-	13 277 970	5,22 %	en baisse	13 277 970	4,94 %
223C0985	27/06/2023	BlackRock	5,00 %	-	13 540 209	5,32 %	en hausse	13 540 209	5,04 %
223C1011	29/06/2023	BlackRock	5,00 %	-	13 260 600	5,21 %	en baisse	13 260 600	4,93 %
223C1022	30/06/2023	BlackRock	5,00 %	en baisse	12 326 038	4,85 %	-	12 326 038	4,59 %
223C1051	05/07/2023	BlackRock	5,00 %	en hausse	13 107 772	5,15 %	-	13 107 772	4,88 %
223C1066	06/07/2023	BlackRock	5,00 %	-	13 521 251	5,32 %	en hausse	13 521 251	5,03 %

Numéro de la déclaration AMF	Date du franchissement de seuil	Actionnaire	Seuil franchi	Du capital social			Des droits de vote		
				Mouvement	Actions détenues ⁽¹⁾	% du capital ⁽¹⁾	Mouvement	Droits de vote ⁽¹⁾	% des droits de vote ⁽¹⁾
223C1069	07/07/2023	BlackRock	5,00 %	-	13 352 103	5,25 %	en baisse	13 352 103	4,97 %
223C1079	10/07/2023	BlackRock	5,00 %	-	13 440 381	5,28 %	en hausse	13 440 381	5,002 %
223C1086	11/07/2023	BlackRock	5,00 %	-	12 928 082	5,08 %	en baisse	12 928 082	4,8 1%
223C1102	12/07/2023	BlackRock	5,00 %	en baisse	12 223 559	4,81 %	-	12 223 559	4,55 %
223C1102	13/07/2023	BlackRock	5,00 %	en hausse	13 175 522	5,18 %	-	13 175 522	4,90 %
223C1109	14/07/2023	BlackRock	5,00 %	en baisse	12 645 901	4,97 %	-	12 645 901	4,71 %
223C1120	17/07/2023	BlackRock	5,00 %	en hausse	13 079 114	5,14 %	-	13 079 114	4,87 %
223C1146	18/07/2023	BlackRock	5,00 %	en baisse	12 496 006	4,91 %	-	12 496 006	4,65 %
223C1163	21/07/2023	BlackRock	5,00 %	en hausse	13 348 986	5,25 %	-	13 348 986	4,97 %
223C1171	24/07/2023	BlackRock	5,00 %	en baisse	12 634 905	4,97 %	-	12 634 905	4,70 %
223C1178	25/07/2023	BlackRock	5,00 %	en hausse	13 452 308	5,29 %	en hausse	13 452 308	5,01 %
223C1189	26/07/2023	BlackRock	5,00 %	-	13 273 031	5,22 %	en baisse	13 273 031	4,94 %
223C1206	28/07/2023	BlackRock	5,00 %	en baisse	12 706 884	4,99 %	-	12 706 884	4,73 %
223C1224	31/07/2023	BlackRock	5,00 %	en hausse	13 142 400	5,17 %	-	13 142 400	4,89 %
223C1229	01/08/2023	BlackRock	5,00 %	en baisse	12 687 492	4,99 %	-	12 687 492	4,72 %
223C1249	03/08/2023	BlackRock	5,00 %	en hausse	13 037 329	5,13 %	-	13 037 329	4,85 %
223C1268	07/08/2023	BlackRock	5,00 %	en baisse	12 509 957	4,92 %	-	12 509 957	4,47 %
223C1282	10/08/2023	BlackRock	5,00 %	en hausse	12 910 328	5,08 %	-	12 910 328	4,62 %
223C1285	11/08/2023	BlackRock	5,00 %	en baisse	12 175 719	4,79 %	-	12 175 719	4,36 %
223C1300	17/08/2023	BlackRock	5,00 %	en hausse	13 032 381	5,12 %	-	13 032 381	4,66 %
223C1305	18/08/2023	BlackRock	5,00 %	en baisse	12 481 129	4,91 %	-	12 481 129	4,46 %
223C1310	21/08/2023	BlackRock	5,00 %	en hausse	13 009 226	5,12 %	-	13 009 226	4,65 %
223C1319	23/08/2023	BlackRock	5,00 %	en baisse	12 420 079	4,88 %	-	12 420 079	4,44 %
223C1369	04/09/2023	BlackRock	5,00 %	en hausse	12 794 719	5,03 %	-	12 794 719	4,58 %
223C1386	06/09/2023	BlackRock	5,00 %	en baisse	12 678 989	4,99 %	-	12 678 989	4,54 %
223C1398	07/09/2023	BlackRock	5,00 %	en hausse	13 319 124	5,24 %	-	13 319 124	4,76 %
		The Capital Group							
223C1513	25/09/2023	Companies	15,00 %	en hausse	38 190 668	15,02 %	-	38 190 668	13,66 %
223C1689	23/10/2023	BlackRock	5,00 %	en baisse	12 687 706	4,99 %	-	12 687 706	4,54 %
223C1696	24/10/2023	BlackRock	5,00 %	en hausse	12 925 179	5,08 %	-	12 925 179	4,62 %
223C1705	25/10/2023	BlackRock	5,00 %	en baisse	12 691 950	4,99 %	-	12 691 950	4,54 %
223C1715	26/10/2023	BlackRock	5,00 %	en hausse	12 805 997	5,04 %	-	12 805 997	4,58 %
223C1834	10/11/2023	BlackRock	5,00 %	en baisse	12 552 946	4,94 %	-	12 552 946	4,49 %
223C1846	13/11/2023	BlackRock	5,00 %	en hausse	12 788 013	5,03 %	-	12 788 013	4,58 %
223C1857	14/11/2023	BlackRock	5,00 %	en baisse	12 677 116	4,98 %	-	12 677 116	4,54 %
223C1863	15/11/2023	BlackRock	5,00 %	en hausse	13 351 524	5,25 %	-	13 351 524	4,78 %
223C2040	11/12/2023	BlackRock	5,00 %	en baisse	12 601 660	4,96 %	-	12 601 660	4,51 %
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 %

La part du capital détenue par les actionnaires individuels, selon le dernier recensement exhaustif disponible en date du 30 novembre 2023, était de 2,8 %.

8.2.2 Contrôle de la Société

Au 31 décembre 2023, 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, les règles applicables à la nomination et au remplacement des membres du Directoire 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 Directoire 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 membres du Directoire 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 2023, aucune modification du capital social n'est intervenue.

Au 31 décembre 2023, 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 25 102 485 actions à droit de vote double.

/ Tableau des délégations de compétence et autorisations données au Directoire en matière financière

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 2023
Rachats d'actions				
Autorisation d'intervenir sur les actions propres de la Société*	31 mai 2023 (18 ^e résolution)	18 mois/ 30 nov. 2024**	Dans la limite de 10 % du capital Enveloppe globale maximale : 2 154 430 476,50 € Prix unitaire maximum d'achat : 100 €	voir détails à la section 8.3.3
Annulation d'actions				
Autorisation de réduire le capital par annulation d'actions propres	31 mai 2023 (19 ^e 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*	25 mai 2022 (18 ^e résolution)	26 mois/ 25 juillet 2024**	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*	25 mai 2022 (19 ^e résolution)	26 mois/ 25 juillet 2024**	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 ^o du Code monétaire et financier*	25 mai 2022 (20 ^e résolution)	26 mois/ 25 juillet 2024**	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 18 ^e à 20 ^e résolutions de l'AGM du 25 mai 2022*	25 mai 2022 (21 ^e résolution)	26 mois/ 25 juillet 2024**	Dans la limite de 15 % ⁽¹⁾ ⁽³⁾ de l'émission initiale et au même prix que celle-ci	Néant
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 19 ^e et 20 ^e résolutions de l'AGM du 25 mai 2022*	25 mai 2022 (22 ^e résolution)	26 mois/ 25 juillet 2024**	Dans la limite de 10 % du capital par an ⁽¹⁾ ⁽³⁾	Néant
Délégation à l'effet d'augmenter le capital par incorporation de réserves, bénéfiques, primes ou autres*	25 mai 2022 (23 ^e résolution)	26 mois/ 25 juillet 2024**	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*	25 mai 2022 (24 ^e résolution)	26 mois/ 25 juillet 2024**	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

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 2023
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*	25 mai 2022 (25 ^e résolution)	26 mois/ 25 juillet 2024**	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 (22 ^e résolution)	38 mois/ 26 juillet 2024**	Dans la limite de 3 % du capital (dont 0,3 % pour les dirigeants mandataires sociaux)	Attribution de 850 181 actions existantes
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 (26 ^e 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	31 mai 2023 (20 ^e résolution)	26 mois/ 31 juillet 2025**	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	31 mai 2023 (21 ^e résolution)	18 mois/ 30 nov. 2024**	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 dix-huitième résolution de l'Assemblée Générale du 25 mai 2022.

(2) Ce montant s'impute sur le plafond global des émissions de valeurs mobilières représentatives de titres de créance de 1200 000 000 € fixé à la dix-huitième résolution de l'Assemblée Générale du 25 mai 2022.

(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-neuvième résolution de l'Assemblée Générale du 25 mai 2022.

(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 vingtième résolution et de la vingt-et-unième résolution de l'Assemblée Générale du 31 mai 2023.

* Le Directoire 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 29 mai 2024.

Il est précisé que les délégations qui ont pris fin au cours de l'exercice 2023 et qui n'ont fait l'objet d'aucun usage durant ledit exercice ne sont pas mentionnées dans le tableau ci-dessus, à savoir :

- la vingt-et-unième résolution de l'Assemblée Générale du 26 mai 2021 qui a été remplacée par la dix-neuvième résolution de l'Assemblée Générale du 31 mai 2023 ;
- les dix-septième, vingt-septième et vingt-huitième résolutions de l'Assemblée Générale du 25 mai 2022 qui ont été remplacées respectivement par les dix-huitième, vingtième et vingt-et-unième résolutions de l'Assemblée Générale du 31 mai 2023.

Les rachats d'actions effectués au cours de l'exercice 2023 en vertu de l'autorisation consentie par la dix-septième résolution de l'Assemblée Générale du 25 mai 2022, à laquelle il a été mis fin par l'Assemblée Générale du 31 mai 2023, sont mentionnés à la section 8.3.3.

8.3.2 Existence d'actions non représentatives du capital, nombre et principales caractéristiques

Il n'existe aucune action non représentative du capital de la Société.

8.3.3 Nombre, valeur comptable et valeur nominale des actions détenues par l'émetteur lui-même ou en son nom, ou par ses filiales

Autorisation de rachat d'actions en cours de validité

L'Assemblée Générale du 31 mai 2023 a, dans sa dix-huitième résolution, autorisé le Directoire 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 100 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-septième résolution de l'Assemblée Générale du 25 mai 2022.

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 2019.

/ Tableau récapitulatif des achats au titre des différents programmes de rachat depuis 2019

	Quantité	Prix moyen d'achat (en euros)
Période du 01/01/2019 au 31/12/2019	915 880	45,35
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

Dans le cadre d'un programme de rachat d'actions propres, au titre de la dix-septième résolution de l'Assemblée Générale du 25 mai 2022, la Société a procédé en 2023 au rachat de 3 000 000 de ses actions pour un montant de 221 851 milliers d'euros. 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, la Société a également livré, au titre des plans d'actions gratuites 985 685 actions et au titre des plans de *stock-options* 560 148 actions existantes.

Au titre du contrat de liquidité confié par Publicis Groupe SA à la société BNP Paris Exane jusqu'au 20 octobre 2023 puis à BNP Paribas Arbitrage à compter du 23 octobre 2023, la Société a procédé en 2023 à l'acquisition de 2 806 521 actions au cours moyen d'achat de 72,24 euros et a cédé 2 843 116 actions au cours moyen de vente de 72,40 euros.

Le montant des frais de négociation et des honoraires supportés par la Société au cours de l'exercice 2023 pour les opérations réalisées dans le cadre du programme de rachat d'actions, autorisé par l'Assemblée Générale du 25 mai 2022 dans sa dix-septième résolution puis par l'Assemblée Générale du 31 mai 2023 dans sa dix-huitième résolution s'élève à 80 000 euros.

/ Tableau récapitulatif des opérations réalisées sur les actions Publicis Groupe SA par la Société en 2023

	Programme de rachats d'actions (hors contrat de liquidité)		Livraisons d'actions gratuites	Livraisons de stock- options	Achats (contrat de liquidité)		Ventes (contrat de liquidité)	
	Quantités (en actions)	Cours moyen (en euros)	Quantités (en actions)	Quantités (en actions)	Quantités (en actions)	Cours moyen (en euros)	Quantités (en actions)	Cours moyen (en euros)
Au 31 décembre 2023								
Dans le cadre de la 17 ^e résolution de l'AG du 25 mai 2022	3 000 000	73,95	965 745	560 148	1 390 974	71,57	1 341 072	71,60
Dans le cadre de la 18 ^e résolution de l'AG du 31 mai 2023	-	-	19 940	-	1 415 547	72,89	1 502 044	73,12
Total	3 000 000	73,95	985 685	560 148	2 806 521	72,24	2 843 116	72,40

Au 31 décembre 2023, Publicis Groupe SA détenait 3 737 367 actions d'une valeur nominale de 0,40 euro, représentant 1,47% de son propre capital, pour un prix de revient global de 264 690 647 euros et un prix moyen unitaire de 70,82 euros. Ces actions se ventilent entre 21 329 actions détenues dans le cadre du contrat de liquidité et 3 716 038 actions affectées aux plans d'attribution d'actions gratuites ou d'options d'achat d'actions.

Descriptif du nouveau programme de rachat d'actions soumis à l'autorisation des actionnaires

Le descriptif de ce programme présenté ci-après, établi conformément à l'article 241-3 du règlement général de l'AMF, 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 Directoire par l'Assemblée Générale du 31 mai 2023 d'opérer sur les titres de la Société arrivant à échéance le 30 novembre 2024, il sera proposé aux actionnaires d'approuver le projet de la quinzième résolution de l'Assemblée Générale du 29 mai 2024 et d'autoriser à nouveau le Directoire ou au Conseil d'Administration selon le cas 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 29 mai 2024 et priverait d'effet, à compter de cette même date, pour la part non utilisée à cette date, l'autorisation donnée au Directoire à l'effet d'opérer sur les actions de la Société, par l'Assemblée Générale du 31 mai 2023.

Cette autorisation permettrait au Directoire ou au Conseil d'Administration selon le cas 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 31 mai 2023 dans sa dix-neuvième 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 Directoire ou au Conseil d'Administration selon le cas, 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 29 mai 2024, soit jusqu'au 29 novembre 2025.

Autorisation d'annulation d'actions

L'Assemblée Générale du 31 mai 2023, dans sa dix-neuvième résolution, a autorisé le Directoire, 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.

8.3.4 Montant des valeurs mobilières convertibles, échangeables ou assorties de bons de souscription, avec mention des conditions et modalités de conversion, d'échange ou de souscription

La répartition du capital au 31 décembre 2023, tenant compte de la dilution maximale résultant de l'ensemble des instruments financiers émis par la Société, est la suivante :

Au 31 décembre 2023	Actions détenues	%	Droits de vote	%
Élisabeth Badinter et sociétés familiales	16 700 967	6,44 %	33 401 934	11,90 %
The Capital Group Companies ⁽¹⁾	38 190 668	14,72 %	38 190 668	13,60 %
Actions auto-détenues	3 737 367	1,44 %	-	-
Public (nominatif et porteur)	195 682 858	75,42 %	204 090 376	72,67 %
Actions gratuites restant à livrer ⁽²⁾	5 151 357	1,99 %	5 151 357	1,83 %
Total	259 463 217	100,00 %	280 834 335	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 2023.

(2) Au 31 décembre 2023, sur les 5 151 357 actions à livrer dans le cadre des plans AGA en cours, 3 615 709 sont livrables en actions existantes et le solde de 1 535 648 actions est livrable en actions nouvelles.

Un actionnaire, détenant 1 % du capital social de Publicis Groupe SA au 31 décembre 2023, 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, garanties et sûretés

Il n'existe pas d'autocontrôle indirect.

Au 31 décembre 2023, 30 000 actions inscrites au nominatif pur et 40 actions au nominatif administré faisaient l'objet d'un nantissement, soit un total de 30 040 actions nanties.

Aucun actif significatif détenu par les sociétés du Groupe ne fait l'objet d'un 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 2023 n'est pas significative.

Il convient d'observer que le FCPE Publicis Groupe détenait, au 31 décembre 2023, 353 899 actions Publicis Groupe. En conséquence, les collaborateurs de Publicis Groupe détenaient à travers le FCPE, à la même date, 0,14 % du capital.

Au 31 décembre 2023, il n'existe plus d'options d'achat d'actions restant à lever par l'ensemble des bénéficiaires.

En 2023, le Groupe a mis en place un plan d'*incentive* à long terme en faveur de certains salariés clés du Groupe, le « LTIP 2023 » dont bénéficient également les membres du Directoire, un plan spécifique pour le Président du Directoire, auquel se rajoute un contrat de rétention, ainsi qu'un « plan Sapien 2023 », et un « 2023 Epsilon LTI ».

Le plan « LTIP 2023 » a attribué, en mars et mai 2023, 850 181 actions gratuites (dont 93 699 actions gratuites aux 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 pendant la période d'acquisition des droits de trois ans. 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 2023 (au titre de la période 2023-2025 pour les membres du Directoire). 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 la Diversité, égalité 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 2023 (à fin 2025 pour les membres du Directoire). En sus de ces conditions, les actions attribuées au Président du Directoire sont soumises à une condition de marché fondée sur le TSR (*Total Shareholder Return*) comparant celui de Publicis Groupe à celui du CAC 40. Des actions de surperformance ont également été attribuées au Président du Directoire, qui a également bénéficié de la mise en place d'un contrat de rétention en mai 2023 lui attribuant 167 000 actions.

Afin de faciliter l'intégration de Sapien et de ses filiales dans le groupe Publicis, le Directoire a créé un programme spécifique de plan d'*incentive* à long terme. Le *Publicis Sapien 2023 Stock Incentive Plan* s'articule en deux tranches de durées différentes. La première tranche est soumise 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. La seconde tranche est soumise, en plus de la condition de

présence, à des conditions de performance ; la livraison a lieu au terme d'une période de trois ans. Ce plan a été lancé en avril 2023, avec un complément en juin, et a attribué 709 046 actions gratuites à un certain nombre de dirigeants et salariés clés de Publicis Sapient.

Le plan Epsilon LTI est mis en place au bénéfice exclusif des dirigeants et salariés d'Epsilon afin de faciliter leur intégration dans le groupe Publicis. Ce plan a été reconduit en mars et septembre 2023 (2023 *Epsilon LTI plan*) et a attribué 422 796 actions gratuites. Les actions attribuées dans le cadre de ce plan sont soumises à condition de présence pour 20 % et conditions de performance pour 80 % sur une période d'acquisition totale de trois ans. Les

actions sont acquises et livrées progressivement chaque année à raison de 30 % à l'issue de la première année et de la seconde année du plan et de 40 % à l'issue de la troisième année.

Au 31 décembre 2023, 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 5 151 357 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)
31/12/2020	Capital au 31 décembre 2020	247 769 038	0,40	99 107 615
30/04/2021	Augmentations de capital	378 789	0,40	151 516
30/06/2021	(exercice de bons de souscription d'actions)			
31/12/2021				
15/04/2021	Augmentation de capital (livraison d'actions gratuites)	296 350	0,40	118 540
06/07/2021	Augmentation de capital (paiement du dividende en actions)	5 018 232	0,40	2 007 293
31/12/2021	Capital au 31 décembre 2021	253 462 409	0,40	101 384 964
14/06/2022	Augmentations de capital	603 226	0,40	241 290
16/12/2022	(exercice de bons de souscription d'actions)			
30/05/2022	Augmentations de capital	246 225	0,40	98 490
14/06/2022	(livraison d'actions gratuites)			
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

8.4 INFORMATIONS BOURSIÈRES

8.4.1 Publicis Groupe en Bourse **Secteur média**

L'année boursière 2023 a clôturé sur de nouveaux records et une performance de l'indice parisien de + 16,5 % qui se situe dans la moyenne des places européennes. Le marché US à forte coloration technologique a nettement progressé. Le Nasdaq en hausse de 43,4 % a même réalisé sa meilleure année depuis 1999, principalement sur l'anticipation d'une baisse prochaine des taux de la Réserve fédérale aux États-Unis. Une poignée de valeurs s'est démarquée cette année, à commencer par les « Magnificent Seven ». Apple, Microsoft, Alphabet, Amazon, Nvidia, Meta et Tesla ont porté Wall Street vers de nouveaux sommets. Sous l'effet de l'engouement des investisseurs pour l'intelligence artificielle, elles ont progressé de plus de 75 % cette année quand l'indice S&P 500 équilibré gagnait seulement 12 %.

Sur le plan macro-économique, deux éléments ont contribué à la progression des indices boursiers en 2023.

La décrue de l'inflation s'est confirmée et amplifiée. Après avoir dépassé les 10 % en rythme annualisé, l'inflation est retombée à 2,4 % en zone euro en novembre. Aux États-Unis, la hausse des prix à la consommation atteint 3,1 %, loin de son pic de plus de 9 %, inédit depuis les années 1980. Le mouvement a été suffisamment puissant pour permettre à la Réserve fédérale et à la Banque centrale européenne de mettre en pause leur cycle de resserrement monétaire après une dizaine de hausses de taux. Les taux d'intérêt de long terme ont retrouvé leurs niveaux de début d'année aux États-Unis et en Europe. Avec le rebond des indices dans les dernières semaines de 2023, les marchés anticipent désormais un desserrement de la politique monétaire en 2024.

L'économie américaine est le dernier moteur de la croissance mondiale. La hausse brutale des taux d'intérêt directeurs de la Réserve fédérale, qui culminent depuis la fin juillet à leur niveau le plus élevé depuis mars 2001 à 5,5 %, n'a pas enraillé la vigueur inattendue de l'économie américaine. Le ralentissement du début d'année n'a été que passager, avec un taux de croissance qui s'est approché des 5 % en rythme annualisé au troisième trimestre aux États-Unis.

L'indice STOXX 600 Media des médias européens a progressé de 22 % en 2023 à comparer à + 11 % pour le STOXX 600 Europe. Le secteur a été principalement tiré par le secteur de l'édition professionnelle (RELX : + 33 %, Wolters Kluwer : + 30 %). Le secteur des médias a bénéficié des thèmes qui ont porté l'ensemble des marchés, à savoir la perspective de baisse des taux d'intérêt et la bonne tenue de l'économie européenne. Publicis affiche la meilleure performance boursière du secteur en 2023 avec une hausse de 41,4 %. La surperformance est encore plus significative par rapport aux autres groupes de conseil en communication. Le cours de Bourse d'Omnicom est en hausse de 6 %, celui d'Interpublic recule de 2 %, WPP de 8 % et Dentsu de 13 %. Publicis est devenu en 2023 la première capitalisation boursière du secteur des groupes de conseil en communication. Le titre Publicis a bénéficié d'une très bonne exécution opérationnelle trimestre après trimestre. Le Groupe a ainsi délivré des performances financières meilleures qu'initialement anticipé, alors que ses concurrents affichaient des performances inférieures à celles annoncées en début d'année.

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 2023, Publicis Groupe a rencontré environ 1200 investisseurs institutionnels, lors de rendez-vous privés (*roadshows*) et de conférences investisseurs.

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 2023 :

- Plus haut : 84,50 euros le 27 décembre ;
- Plus bas : 59,66 euros le 2 janvier ;
- Cours moyen : 72,57 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

Période		Volumes moyens traités par séance ⁽¹⁾			Cours du mois (en euros)			
		Nombre de séances	Nombre de titres	Capitaux (en milliers d'euros)	Premier cours	Dernier cours	Plus haut	Plus bas
2022	Octobre	21	726 110	39 805	48,14	56,74	58,82	47,91
	Novembre	22	666 437	40 920	57,02	62,40	63,80	56,08
	Décembre	21	614 626	37 395	63,02	59,42	63,90	58,46
2023	Janvier	22	473 492	29 563	59,70	64,74	65,40	59,48
	Février	20	781 993	57 737	64,96	75,24	76,80	64,28
	Mars	23	841 528	61 109	75,48	71,78	77,94	67,58
	Avril	18	622 759	46 110	71,62	74,12	77,34	70,58
	Mai	23	654 066	45 868	74,10	69,32	74,50	66,24
	Juin	22	509 965	37 129	69,78	73,50	74,92	69,44
	Juillet	21	509,729	36 599	71,10	73,42	75,30	68,56
	Août	23	351 586	25 483	73,14	72,06	74,28	69,10
	Septembre	21	419 475	30 258	72,32	71,76	74,54	69,70
	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	36 996	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	41 774 720	98,06	101,05	101,2	93,38

(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.
- Évolution de la clôture du cours sur Euronext Paris en 2023 :
 - tranche de 600 millions d'euros à échéance du 16 décembre 2024, avec un coupon annuel de 1,625 % (code ISIN : FR0012384667) :
 - plus haut : 98,089 le 29 décembre
 - plus bas : 95,923 le 8 mars,
 - cours moyen : 96,991 (sur la base des cours de clôture).

Eurobond de 500 millions d'euros à échéance 2023 émis le 28 octobre 2016

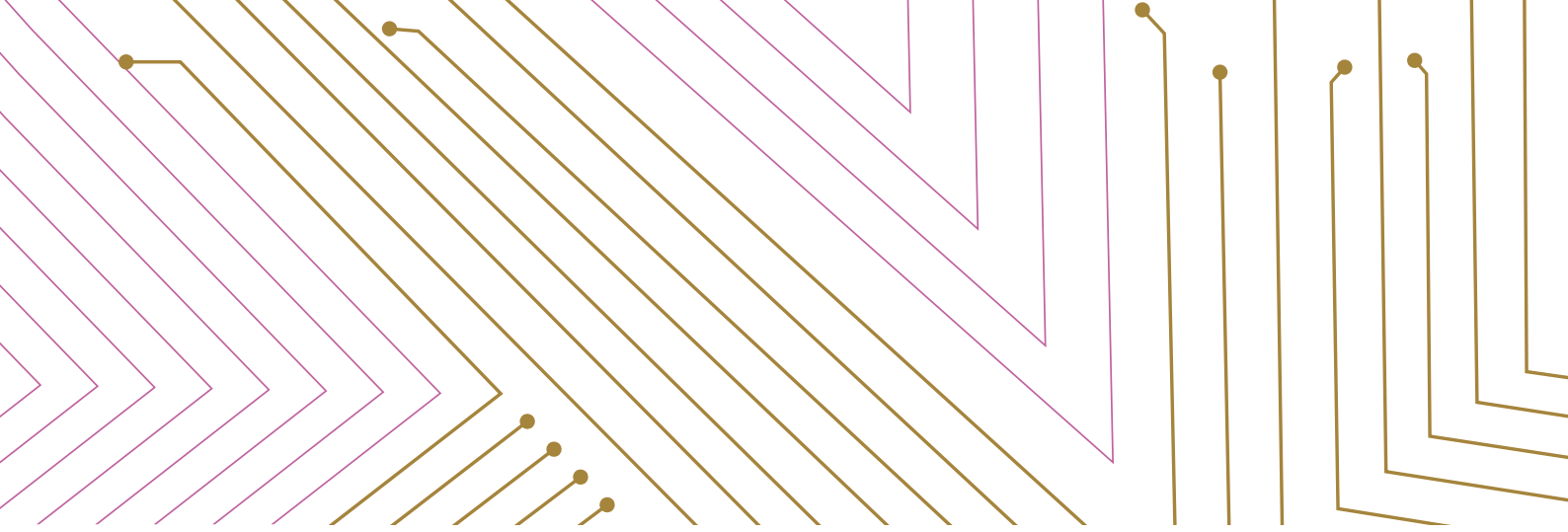
Publicis Groupe

- Lieu de cotation : Euronext Paris.
- Premier jour de cotation : 3 novembre 2016.
- Tranche de 500 millions d'euros à échéance du 3 novembre 2023, avec un coupon annuel de 0,50% (code ISIN: FR0013217346).
La 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 2023 :
 - tranche de 750 millions d'euros à échéance du 13 juin 2025, avec un coupon annuel de 0,625 % (code ISIN : FR0013425139) :
 - plus haut : 95,951 le 28 décembre,
 - plus bas : 92,023 le 8 mars,
 - cours moyen : 93,968 (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 : 92,744 le 27 décembre,
 - plus bas : 86,616 le 6 mars,
 - cours moyen : 89,041 (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 : 91,197 le 28 décembre,
 - plus bas : 82,688 le 6 mars,
 - cours moyen : 85,939 (sur la base des cours de clôture).



Chapitre

9. ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

L'Assemblée Générale Mixte de Publicis Groupe SA se tiendra le 29 mai 2024, 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	406	10.5	TABLE DE CONCORDANCE DU DOCUMENT D'ENREGISTREMENT UNIVERSEL	409
10.2	RESPONSABLE DU DOCUMENT D'ENREGISTREMENT UNIVERSEL ET ATTESTATION	406	10.6	TABLE DE CONCORDANCE DU RAPPORT FINANCIER ANNUEL	411
10.2.1	Responsable du document d'enregistrement universel	406	10.7	TABLE DE CONCORDANCE DU RAPPORT DE GESTION	412
10.2.2	Attestation du document d'enregistrement universel	406	10.8	TABLE DE CONCORDANCE DU RAPPORT SUR LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE	414
10.3	CONTRÔLEURS LÉGAUX DES COMPTES	407	10.9	INFORMATIONS FINANCIÈRES HISTORIQUES INCLUSES PAR RÉFÉRENCE	416
10.4	INFORMATION FINANCIÈRE DU 1ER TRIMESTRE 2024	408			
10.4.1	Revenu net du 1er trimestre 2024	408			
10.4.2	Dettes nettes et liquidités	408			

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 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 2021, 31 décembre 2022 et 31 décembre 2023 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 2021, 31 décembre 2022 et 31 décembre 2023 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 du Directoire de Publicis Groupe SA (« la Société »).

10.2.2 Attestation du responsable 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 également qu'à ma connaissance, les comptes sont établis conformément aux normes comptables applicables et donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière et du résultat de la Société comme de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation, et que le rapport de gestion, dont les différentes composantes sont indiquées dans la table de réconciliation de la section 10.6, présente un tableau fidèle de l'évolution des affaires, des résultats 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.

J'ai obtenu des contrôleurs légaux des comptes une lettre de fin de travaux, dans laquelle ils indiquent avoir procédé à la vérification des informations portant sur la situation financière et les comptes données dans le présent document ainsi qu'à la lecture d'ensemble du document.

Fait à Paris, le 24 avril 2024
Arthur Sadoun,
Président du Directoire

10.3 CONTRÔLEURS LÉGAUX DES COMPTES

Ernst & Young et Autres

Membre de la Compagnie Régionale des Commissaires aux Comptes de Versailles et du Centre

Société représentée par Mme Claire Cesari-Walch et M. Nicolas Pfeuty

1/2, place des Saisons, 92400 Courbevoie – Paris-La Défense 1

Désignée par l'Assemblée Générale du 4 juin 2007, dont le mandat a été renouvelé pour la dernière fois par l'Assemblée Générale du 29 mai 2019 pour une durée de six exercices expirant à l'issue de l'Assemblée Générale qui statuera sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2024.

Ernst & Young et Autres a remplacé Ernst & Young Audit, société appartenant au même réseau, qui avait été nommée Commissaire aux Comptes par l'Assemblée Générale du 14 juin 2001.

KPMG S.A

Membre de la Compagnie Régionale des Commissaires aux Comptes de Versailles et du Centre

Société représentée par Mme Marie Guillemot et M. Nicolas Poncet

2, avenue Gambetta, Tour Eqho, 92066 Paris-La Défense Cedex

Désignée par l'Assemblée Générale du 31 mai 2023, pour une durée de six exercices expirant à l'issue de l'Assemblée Générale qui statuera sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2028.

10.4 INFORMATION FINANCIÈRE DU 1^{ER} TRIMESTRE 2024

10.4.1 Revenu net du 1^{er} trimestre 2024

Le Groupe a publié son revenu du premier trimestre le 11 avril 2024.

Le revenu net de Publicis Groupe pour le premier trimestre 2024 est de 3 230 millions d'euros, en hausse de 4,9 % comparé à

3 079 millions d'euros en 2023. Les effets de la variation des taux de change ont un impact négatif de 29 millions d'euros. Les acquisitions (nettes de cessions) ont une contribution positive sur le revenu net à hauteur de 18 millions d'euros. La croissance organique est de +5,3 %.

/ Répartition du revenu net du 1^{er} trimestre 2024 par zone géographique

(millions d'euros)	Revenu net		Croissance publiée	Croissance organique
	T1 2024	T1 2023		
Amérique du Nord	2 008	1 938	+3,6 %	+4,8 %
Europe	793	743	+6,7 %	+6,1 %
Asie Pacifique	266	250	+6,4 %	+6,2 %
Afrique - Moyen-Orient	90	88	+2,3 %	+4,0 %
Amérique latine	73	60	+21,7 %	+7,8 %
Total	3 230	3 079	+4,9 %	+5,3 %

Le revenu net en **Amérique du Nord** au premier trimestre 2024 est en hausse de 3,6 % en publié, incluant un effet négatif lié à l'évolution du taux de change euro dollar. La croissance organique est de +4,8 %. Aux **États-Unis**, la croissance organique s'établit à +5,0 %. Les activités Média et Epsilon contribuent fortement à la croissance ce trimestre, confirmant la force de notre offre intégrée dans cette géographie où notre modèle est le plus avancé. Le Média affiche une croissance organique à deux chiffres. La performance high-single digit d'Epsilon est alimentée par les activités Digital Media et Data. Publicis Sapient affiche une croissance organique de 2,2 % après +8 % au premier trimestre de l'année dernière, ce qui représente une amélioration séquentielle par rapport au quatrième trimestre 2023. Les activités de Création sont globalement stables.

Le revenu net en **Europe** est en hausse de 6,7 % en données publiées, et en hausse de 6,1 % en organique. La croissance organique au **Royaume-Uni** est légèrement positive. La croissance à deux chiffres des activités Média et de Création dans le pays compense la baisse de Publicis Sapient ce trimestre, qui fait face à une base de comparaison très élevée au premier trimestre 2023. La croissance organique en **France** s'établit à +9,4 %, principalement tirée par une croissance high-single digit de Média et par Publicis Sapient, qui réitère ce trimestre une croissance à deux chiffres. **L'Allemagne** enregistre une croissance de 4,9 % en organique, principalement portée par une croissance à deux chiffres de Média. La performance de **l'Europe Centrale et de l'Est** est très solide à +21,2 % en organique. La région a bénéficié du démarrage de nouveaux contrats pour des clients mondiaux dans le Média et la Production.

Le revenu net de la région **Asie-Pacifique** est en hausse de 6,4 % en publié, et en hausse de 6,2 % en organique. La **Chine** enregistre une forte performance de +6,7 % en organique grâce à des gains de *new business* en Média. **L'Asie du Sud-Est** affiche une croissance à deux chiffres tirée par la Malaisie et l'Indonésie, ainsi que par la Thaïlande. **L'Australie** enregistre une croissance organique globalement stable pour le trimestre.

La région **Moyen-Orient et Afrique** enregistre une croissance de 2,3 % en publié, et de 4,0 % en organique. La croissance organique est principalement portée par la Création, notamment aux Émirats arabes unis.

En **Amérique latine**, le revenu net est en hausse de 21,7 % en publié, et de 7,8 % en organique. La région est en croissance grâce aux activités Média et de Création, notamment au Brésil, au Mexique et au Chili.

10.4.2 Dette nette et liquidité

Au 31 mars 2024, la dette nette s'élève à 445 millions d'euros, à comparer à une position de trésorerie nette de 909 millions d'euros à la fin de l'année 2023, reflétant la saisonnalité de l'activité. Pour rappel, la dette nette s'élevait à 442 millions à fin mars 2023. La dette nette moyenne du Groupe sur les douze derniers mois s'élève à 383 millions d'euros à fin mars 2024, en baisse par rapport à 563 millions d'euros à fin mars 2023.

La position de liquidité du Groupe reste très solide à 4,9 milliards d'euros.

10.5 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.

	N° de pages	Chapitres
1. Personnes responsables, informations provenant de tiers, rapports d'experts et approbation de l'autorité compétente	406	10.2.1 ; 10.2.2
2. Contrôleurs légaux des comptes	407	10.3
3. Facteurs de risques	38 - 45	2.1
4. Informations concernant l'émetteur	386	8.1.1 à 8.1.4
5. Aperçu des activités		
5.1. Principales activités	10 , 27 - 30	Introduction : organisation ; 1.3.3
5.2. Principaux marchés	30; 31	1.3.4 ; 1.3.5
5.3. Événements importants dans le développement des activités	20 - 24 ; 36 - 36 , 38 - 45	1.1 ; 1.5 ; 1.6 ; 2.1
5.4. Stratégie et objectifs financiers et non financiers	8 ; 26	Introduction : Modèle d'affaires ; 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	36	1.6
5.6. Position concurrentielle	32	1.3.7
5.7. Investissements	34 - 36	1.4
6. Structure organisationnelle		
6.1. Description sommaire du groupe	6 - 15 , 25	Introduction; 1.2.1
6.2. Liste des filiales importantes	25	1.2.2
7. Examen de la situation financière et du résultat		
7.1. Situation financière	271 - 274	5.4
7.2. Résultats d'exploitation	269 - 271	5.3
8. Trésorerie et capitaux		
8.1. Informations sur les capitaux de l'émetteur	272 - 273	5.4.2
8.2. Source et montant des flux de trésorerie	271 - 272	5.4.1
8.3. Informations sur les besoins de financement et la structure de financement	273	5.4.3
8.4. Restriction à l'utilisation des capitaux	274	5.4.4
8.5. Sources de financement attendues	274	5.4.5
9. Environnement réglementaire	32 - 33	1.3.8
10. Informations sur les tendances	278	5.7
11. Prévisions ou estimations du bénéfice		N/A
12. Organes d'administration, de direction et de surveillance et direction générale		
12.1. Membres des organes d'administration, de direction ou de surveillance	53 - 96	3.1.1 à 3.1.5
12.2. Conflits d'intérêts	71 , 94 , 156	3.1.1.2 ; 3.1.3.2 ; 3.5

	N° de pages	Chapitres
13. Rémunération et avantages des mandataires sociaux		
13.1. Rémunération et avantages en nature	102 - 155	3.3 ; 3.4
13.2. Sommes provisionnées ou constatées aux fins de versement de pensions, retraites ou autres avantages	128 - 139 316 - 320 , 342	3.3.2.4 ; 3.3.2.5 ; 3.3.2.6 ; 6.6 (notes 23 et 32)
14. Fonctionnement des organes d'administration et de direction		
14.1. Date d'expiration des mandats actuels	53 - 71 , 94	3.1.1 ; 3.1.3.4
14.2. Contrats de service liant les membres des organes d'administration, de direction ou de surveillance	94 , 94 , 156 342	3.1.1.2 ; 3.1.3.2 ; 3.5 ; 6.6 (note 33)
14.3. Informations sur le Comité d'audit et le Comité de rémunération	72 - 88	3.1.2
14.4. Déclaration de conformité aux régimes de gouvernance d'entreprise applicables	98 - 99	3.1.7 ; 3.1.8
14.5. Incidences significatives potentielles sur la gouvernance	53 - 71 , 71 - 72 89 - 93 , 94, 100 - 101	3.1.1.1 ; 3.1.1.4 ; 3.1.3.1 ; 3.1.3.4 ; 3.2
15. Salariés		
15.1. Nombre de salariés et répartition des effectifs	185 - 216 , 298	4.2 ; 6.6 (note 5)
15.2. Participations et stock-options des mandataires sociaux	152 - 153	3.3.3
15.3. Accord prévoyant une participation des salariés dans le capital	398	8.3.6
16. Principaux actionnaires		
16.1. Actionnaires détenant plus de 5 % du capital social ou des droits de vote	388 - 391	8.2.1
16.2. Existence de droits de vote différents	386 - 388	8.1.6
16.3. Contrôle de l'émetteur	392	8.2.2
16.4. Accord connu de l'émetteur dont la mise en œuvre pourrait entraîner un changement de contrôle	392	8.2.3
17. Transactions avec des parties liées	156 , 342	3.5 ; 6.6 (note 33)
18. Informations financières concernant l'actif et le passif, la situation financière et les résultats		
18.1. Informations financières historiques	265 - 384	5 ; 6 ; 7
18.2. Informations financières intermédiaires et autres	408	10.4
18.3. Audit des informations financières annuelles historiques	407 , 349 - 356 379 - 384	10.3 ; 6.7 7.6
18.4. Informations financières <i>pro forma</i>		N/A
18.5. Politique en matière de dividendes	277	5.6
18.6. Procédures judiciaires et d'arbitrage	46 , 314 - 315	2.1-9 ; 6.6 (note 22)
18.7. Changement significatif de la situation financière		N/A
19. Informations supplémentaires		
19.1. Capital social	392 - 399	8.3
19.2. Acte constitutif et statuts	386 - 388 , 392	8.1 ; 8.2.2 ; 8.2.3
20. Contrats importants	36	1.5
21. Documents accessibles au public	406	10.1

10.6 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 l'article L. 451-1-2 du Code monétaire et financier.

Rubrique du rapport financier annuel	N° de pages	Chapitres
1. Comptes annuels de la société Publicis Groupe S.A.	358 - 378	7.1 à 7.5
2. Comptes consolidés de Publicis Groupe	280 - 348	6.1 à 6.6
3. Rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes annuels	379 - 384	7.6
4. Rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes consolidés	349 - 356	6.7
5. Rapport de gestion		Cf. table de concordance du rapport de gestion figurant au chapitre 10.7
6. Déclaration des personnes assumant la responsabilité du rapport financier annuel	406	10.2.2
7. Honoraires des Commissaires aux Comptes	343	6.6 (note 35)

10.7 TABLE DE CONCORDANCE DU RAPPORT DE GESTION

Commentaires de l'exercice

	N° de pages	Chapitres
Situation et activité de la Société et du Groupe	20 - 33	1.1 à 1.3
	280 - 282 ; 358 ; 359 - 360 ; 376 - 377 ; 384	6.1 à 6.3 ; 7.1 ; 7.2 ; 7.4 (note 23) ; 7.5
Résultats de l'activité de la Société et du Groupe		
Analyse objective et exhaustive de l'évolution des affaires, des résultats et de la situation financière de la Société et du Groupe	34 - 36 ; 266 - 277	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	159 - 264 ; 268 - 274	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	38 - 45 ; 71 ; 94	2.1 ; 3.1.1.4 ; 3.1.3.4
Évolution prévisible de la Société et du Groupe	36 ; 100 - 101	1.4.3 ; 3.2
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 %	277	5.6
Prises de participations ou de contrôle dans des sociétés ayant leur siège social sur le territoire de la République Française	25 ; 34 - 35	1.2.2 ; 1.4.1

Éléments de présentation du Groupe

	N° de pages	Chapitres
Description des principaux risques et incertitudes auxquels la Société et le Groupe sont confrontés	38 - 45	2.1
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	241 ; 167 à 185 ; 248 à 249	4.3.10.2.3 ; 4.1 ; 4.4
Principales caractéristiques des procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière	46 - 49	2.2
	38 - 45 ; 271 - 274 ; 287 - 295 ; 321 - 325 ; 329 - 332 ; 332 - 334	2.1 ; 5.4 ; 6.6 (notes 1.3, 24, 29, 30)
Déclaration de performance extra-financière	159 - 264	4
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	237 - 241	4.3.10
Activité en matière de recherche et développement	36 ; 287 - 295	1.6 ; 6.6 (note 1.3)
Succursales existantes		NA

Informations sur la Société et le capital

	N° de pages	Chapitres
Opérations des dirigeants et des personnes liées sur les titres de la Société	154	3.3.4
Détails des achats et des ventes d'actions propres au cours de l'exercice	395 - 397	8.3.3
Ajustements éventuels pour les valeurs mobilières donnant accès au capital ou les options de souscription ou d'achat d'actions	371	7.4 (note 20.1.1)
Actionnaires significatifs et actions d'autocontrôle	388 - 391	8.2.1
	338 - 341 ; 371 - 375 ; 398	6.6 (note 32) ; 7.4 (note 20.1.1) ; 8.3.6
Actionnariat salarié		
Avis donné à une autre société par actions que la Société détient plus de 10 % de son capital		NA
Aliénations d'actions intervenues à l'effet de régulariser des participations croisées		NA
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		NA

Éléments relatifs aux états financiers

	N° de pages	Chapitres
Résultats de la Société au cours des cinq derniers exercices	378	7.5
Information sur les délais de paiement des fournisseurs et clients : nombre et montant total des factures reçues et émises non réglées	275 - 277	5.5
Montant des prêts consentis en application de l'article L. 511-6 du Code monétaire et financier		NA

10.8 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	53 - 71 ; 89 - 93	3.1.1.1 ; 3.1.3.1
Composition et conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil de surveillance	53 - 71 ; 75 - 78	3.1.1.1 ; 3.1.2.4
Description de la politique de diversité appliquée aux membres du Conseil de surveillance, description des objectifs de cette politique, de ses modalités de mise en œuvre et des résultats obtenus	53 - 71	3.1.1.1
Informations sur la manière dont la Société recherche une représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein du comité mis en place par la direction en vue de l'assister régulièrement dans l'exercice de ses missions générales et sur les résultats en matière de mixité dans les 10 % de postes à plus forte responsabilité	53 - 71 ; 96 - 97 ; 187 - 192	3.1.1.1 ; 3.1.6 ; 4.2.3
Éventuelles limitations que le Conseil de surveillance apporte aux pouvoirs du Directoire	75 - 78 ; 94 - 95	3.1.2.4 3.1.3.5
Dispositions écartées du code Afep-Medef et raisons pour lesquelles elles l'ont été	98	3.1.7
Modalités particulières de la participation des actionnaires à l'Assemblée générale ou dispositions des statuts prévoyant ces modalités	386 - 388 ; 403	8.1.6 ; 9
Observations du Conseil de surveillance sur le rapport du Directoire et les comptes de l'exercice	81	3.1.2.8
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)	156 ; 157	3.5 ; 3.6
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	80	3.1.2.7
Tableau récapitulatif des délégations de compétence et autorisation en cours de validité dans le domaine des augmentations de capital	392 - 394	8.3.1

Éléments relatifs à la rémunération

	N° de pages	Chapitres
Politique de rémunération des mandataires sociaux	102 - 125 ; 155	3.3.1 ; 3.4
Rapport sur la rémunération des mandataires sociaux	152 - 152	3.3.2
Conditions de levée et de conservation des options par les dirigeants mandataires sociaux	338 - 341	6.6 (note 32)
Conditions de conservation des actions gratuites attribuées aux dirigeants mandataires sociaux	105 - 112 ; 338 - 341	3.3.1.4 ; 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	152 ; 388 - 392 ; 392 - 399	3.3.3 ; 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		NA
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	388 - 391	8.2.1
Liste des détenteurs de tout titre comportant des droits de contrôle spéciaux et description de ceux-ci		NA
Mécanismes de contrôle prévus dans un éventuel système d'actionnariat du personnel, quand les droits de contrôle ne sont pas exercés par ce dernier		NA
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		NA
Règles applicables à la nomination et au remplacement des membres du Directoire ainsi qu'à la modification des statuts	52 ; 89 - 93 ; 386 - 388	3.1 ; 3.1.3.1 ; 8.1.6
Pouvoirs du Directoire, en particulier en ce qui concerne l'émission ou le rachat d'actions	94 - 95 ; 386 - 388 ; 392 - 394 ; 395 - 397	3.1.3.5 ; 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	392	8.2.3
Accords prévoyant des indemnités pour les membres du Directoire 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	392	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	379 - 384	7.6

10.9 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 2023 :

- 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 ;
- les comptes consolidés de l'exercice 2021 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 2021, figurant respectivement en pages 227 à 300 et 214 à 221 du document de référence 2021 déposé à l'AMF le 25 avril 2022 sous le numéro D. 22-0344 ;
- les comptes annuels de la Société pour l'exercice 2021 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 2021, figurant respectivement en pages 301 à 325 et 150 du document de référence 2021 déposé à l'AMF le 25 avril 2022 sous le numéro D. 22-0344.

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 certifié 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



**PUBLICIS
GROUPE**

2023

Publicis Groupe SA

Société anonyme à Directoire et Conseil de surveillance au capital de 101 724 744 euros

Siège social : 133, avenue des Champs-Élysées, 75008 Paris – 542 080 601 RCS Paris